



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Case: Kemppi Oy, hankintaosasto

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Satu Happo-Tuominen

Lahden Ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

HAPPO-TUOMINEN, SATU

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen  
Case: Kemppi Oy, hankintaosasto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö, 93 sivua, 3 liitettä

Kevät 2012

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän päivän yritysten kilpailuvalttina on osaaminen. Osaamisen johtamisen tulee olla lähtöisin yrityksen strategiasta, jotta osataan kehittää oikeita asioita yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Jokapäiväisellä osaamisen johtamisella innostetaan ja kehitetään, sekä sitoutetaan henkilöstöä yritykseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Kemppi Oy:n hankintaosaston seitsemän ostajan osaamisen nykytila. Tämän lisäksi selvitetään hankinnan tulevaisuuden osaamisen vaatimukset, jotta nykytilan osaamista ja osaamisen tavoitteita voidaan verrata keskenään. Tutkimuksen tuloksena on aikaansaada osaamisen kehityssuunnitelma Kemppi Oy:n hankintaosastolle; miten nykytilan osaaminen nostetaan tulevaisuuden osaamisen vaatimusten tasolle. Tutkimuksessa ei tehdä ostajille henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa. Tutkimuksen teoriaosassa määritellään mm. osaamisen kartoittaminen, kehityssuunnitelmien laatiminen sekä käydään läpi hankinnan toimintoja. Tulevaisuuden osaamisesta ja haasteista kerrotaan ennen empiria -osuutta.

Tutkimus toteutetaan laadullisena konstrukttiivisena tapaustutkimuksena. Tämä tutkimustapa tukee ryhmien tai yhteisöjen tutkintaa ja tuo hyvää taustainformatiota tutkittavasta kohteesta. Tutkimustapa valittiin, koska tutkija on itse ostajana tutkittavassa organisaatiossa. Tutkimusmenetelminä käytetään haastattelua ja kyselyä sekä tutkijan omaa havainnointia.

Tutkimuksen tuloksena saadaan hankintaosastolle kehityssuunnitelma. Menetelminä kehityssuunnitelman laatimiseen käytetään ostajille laadittujen kyselyiden ja tutkitun teorian pohjalta 8-kenttä SWOT -analyysia sekä määritellään yksilön osaamisen vaatimuksia. Näiden menetelmien lisäksi esitetään osaamisen halluunoton toimenpiteitä ja kuvataan osaamisen onnistumis- ja epäonnistumistekijöitä.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että hankintaosastolla on osaamisvajetta ja että kaikkiin osaamistarpeisiin ei pystytä vastaamaan heti. Ostajien oppimis- ja omaksumistaidot ovat tutkimuksen tuloksen mukaan hyvät, joten osaamista on hyvä lähteä kehittämään tutkimuksen tuloksen mukaisesti.

Avainsanat: osaamisen johtaminen ja kehittäminen, osaaminen, hankintaosaaminen, tulevaisuuden osaaminen, 8-kenttä SWOT - analyysi, Kemppi Oy

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

HAPPO-TUOMINEN SATU

Competence Management and  
Development  
Case: Kemppi Oy, Purchasing  
Department

Master's Thesis in

93 pages, 3 appendices

Spring 2012

## ABSTRACT

---

Competence is the keyword in today's enterprises. Competence management should be based on the company strategy so that correct issues can be developed according to the company's goals. By taking competence management in daily use, people will be more motivated, their skills improved and commitment to the company strengthened.

Firstly the purpose of this master's thesis is to map the state of the competencies of the seven purchasers of Kemppi Oy. Moreover the aim is to find out the challenges which the future will bring in terms of competencies. After this, today's competencies are compared with future competencies. As a result a development plan is created for the purchasing department of Kemppi Oy: how to raise the level of competence to meet the future requirements. No individual development plans are made. The theoretical background defines competence mapping, making development plans, purchasing methods, etc. Before the empirical part future competence and challenges are discussed.

This thesis is a qualitative constructive case study. This method supports the survey of groups or societies and gives fine background information of the object in question. This method is used because the researcher is one of the purchasers in the study. Interviews and a questionnaire are the methods used in this study as well as observation.

The result of this study is a development plan for the purchasing department. The development plan is based on the theoretical part, an 8-element SWOT-analysis, and the questionnaires that were answered by the purchasers. In addition the requirements for taking possession of one's competence are presented as well as the success and failure factors.

This thesis finds that there is lack of competence in the purchasing department. Moreover, it will take some time to catch up with all the missing competencies. Based on this study, the learning and adapting skills are fine, so the competence development plan should be performed accordingly.

Key words: competence management and development, competence, purchasing competence, future competence, 8-element SWOT analysis, Kemppi Oy

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset sekä kysymykset	5
1.3	Teoreettinen viitekehys	7
1.4	Tutkimuksen strategia	8
1.5	Tutkimuksen rakenne	10
2	OSAAMISEN JOHTAMINEN	12
2.1	Osaamisen johtamisen menetelmiä	14
2.1.1	Osaamisen kartoittaminen ja arviointi	15
2.1.2	Kehityssuunnitelmat	17
2.1.3	Henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja kehityskeskustelut	17
2.1.4	Osaston kehityssuunnitelma	18
2.2	Tiedon ja osaamisen teoreettiset tarkastelukulmat	19
2.3	Osaamisen nykytila - osaamistarpeet	22
2.4	Osaamistarpeiden selvittäminen	23
2.5	Muutosjohtaminen	24
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	25
3.1	Yksilön osaaminen	26
3.1.1	Hiljainen tieto	30
3.1.2	Yksilön osaamisen kehityksen menetelmiä	31
3.2	Organisaation osaaminen	32
3.3	Osaamisen kehityssuunnitelman menetelmiä	33
3.3.1	8-kenttä SWOT -analyysi	33
3.3.2	PDCA – malli – Demingin ympyrä	36
3.3.3	Organisaation osaamisen kehitysmenetelmiä	37
3.4	Ydinosaaminen	39
3.5	Oppiminen ja osaaminen aikuisena	40
4	HANKINTATOIMI	43
4.1	Hankintastrategia	44
4.2	Hankintatoimen infrastruktuuri ja asema organisaatiossa	45
4.3	Hankintaosaaminen	46
4.4	Sidosryhmäyhteistyö hankintatoimessa	47
4.4.1	Sisäiset sidosryhmät organisaatiossa	48

4.4.2	Toimittajasuhteet hankintatoimessa	48
4.5	Tulevaisuuden hankintaosaaminen	49
4.5.1	Tulevaisuuden osaaminen organisaatiossa	50
4.5.2	Tulevaisuuden haasteet hankintatoimessa	52
5	HANKINTAOSASTO CASE KEMPPI OY	54
5.1	Kemppi Oy, ”The joy of welding”	54
5.2	Tutkimuksen toteutus	56
5.3	Hankintaosaston osaamisen nykytila	57
5.3.1	Ostajan tehtävän kuvaus	58
5.3.2	Ostajan taustatiedot	58
5.3.3	Ostajien osaamisen itsearviointi	61
5.3.4	Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake	73
5.4	Osaamisen kehityssuunnittelun menetelmiä	79
5.4.1	Hankintaosaston 8-kenttä SWOT -analyysi	80
5.4.2	Yksilön osaamisen vaatimusten määrittelyn ehdotus	82
5.4.3	Osaamisen haltuunoton toimenpiteitä	83
5.4.4	Osaamisen onnistumis- ja epäonnistumistekijöitä	84
5.4.5	Osaamisen kehityssuunnitelma: Tästä tulevaisuuteen!	84
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	88
	LÄHTEET	93
	LIITTEET	99
	KUVIOT	
	Kuvio 1. Tutkimuksen aikataulujana	3
	Kuvio 2. Kemppi Oy:n osaamisen johtamisen malli	4
	Kuvio 3. Tutkimuksen asetelma	10
	Kuvio 4. Tutkimuksen rakenne	11
	Kuvio 5. Tutkimuksen rakenne, osaamisen johtaminen	12
	Kuvio 6. Miten osaamisen prosessissa edetään	13
	Kuvio 7. Osaamisen johtamisen keskeiset työkalut	15
	Kuvio 8: Esimerkki osaamisen haltuunoton vaiheista	22
	Kuvio 9 Tutkimuksen rakenne, Osaamisen kehittäminen	25

Kuvio 10. Osaamisen määritelmän kuvaus	26
Kuvio 11. Yksilön osaaminen ja osatekijät, mukailtu	28
Kuvio 12. 8-kenttä SWOT -analyysin laadinnan työjärjestys	34
Kuvio 13. 8-kenttä SWOT -analyysin rakenne	35
Kuvio 14. Demingin ympyrä	36
Kuvio 15. Ydinosaamispuun pääelementit	39
Kuvio 16. Henkilöstön kehityksen muotoja	42
Kuvio 17. Tutkimuksen rakenne, Hankintatoimi	43
Kuvio 18. Luonnonmullistuksia 2000 – luvulla	52
Kuvio 19. Tutkimuksen rakenne, Case Kemppe Oy, hankintaosasto	54
Kuvio 20. Tutkimuksen toteutus	56
Kuvio 21. Tutkimuksen PDCA -suunnittelumalli	57
Kuvio 22. Työkokemus hankinnassa.	59
Kuvio 23. Ostajien koulutustausta	60
Kuvio 24. Ostajien osaamisen kehittämismuodot viimeisen 2 vuoden aikana	60
Kuvio 25. Ostajien toivomat osaamisen kehittämisen muodot	61
Kuvio 26. Oman osaamisen arviointikyselyn osaamisalueet	62
Kuvio 27. Ostajien itsearviointi kokonaisuudessaan osaamisalueittain	63
Kuvio 28. Strategian mukainen hankintapolitiikka	64
Kuvio 29. Toimintaketjun kustannustehokas ylläpito	65
Kuvio 30. Toimittajamarkkinoiden osaaminen	66
Kuvio 31. Oston operatiiviset tehtävät	67
Kuvio 32 Tuote- ja varastonhallinta; materiaalituntemus	68
Kuvio 33. Kestävän kehityksen periaatteet	68
Kuvio 34. Asiakas- ja sidosryhmäosaaminen	69
Kuvio 35. Oman organisaation tunteminen	70
Kuvio 36. Toiminnan ja talouden suunnittelu	71
Kuvio 37. Yleiset työelämävalmiudet	72
Kuvio 38. Henkilökohtaiset valmiudet	72
Kuvio 39. Henkilökohtaisen osaamisen arviointi	74
Kuvio 40. Ostajien 8-kenttä SWOT -analyysi	80
Kuvio 41. Osaamisen kehityssuunnitelma Kemppe Oy:n hankintaosastolle	86

# 1 JOHDANTO

Suomen uusimmassa hallitusohjelmassa (22.6.2011) otetaan kantaa osaamiseen johtamiseen. Hallitus lupaa tukea jatkuvaa osaamisen parantamista ja huolehtia siitä, että koulutus ja osaaminen sekä tutkimus saavat riittävää rahoitusta. Korkea osaaminen on yksi maamme menestyksen ja hyvinvoinnin kasvun tekijä. Hallituksen tavoitteena työelämässä on mm. nostaa eläkeikää, joka saavutetaan sillä, että parannetaan työelämän laatua, hyvää johtamista, työssä jaksamista sekä osaamisen kehitystä.

Tuottavuuskehityksessä Suomi on useimpia kilpailijamaitaan jäljessä, myös teknologiateollisuudessa. Mahdollisuudet tuottavuuden parantamiseen ovat pääomaintensiteetin, teknologisen kehityksen tai henkisen pääoman, toisin sanoen osaamisen kasvattaminen avulla. (Koskinen 2006,10.)

Aineeton pääoma, osaaminen, on organisaation yksi strategisista menestystekijöistä ja sen kehittäminen kuuluu koko johdolle (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 89.) Tämän päivän yritysten kilpailuvalttina on henkilökunnan osaaminen, enemmän kuin se, minkälaista tietojärjestelmää ja tuotantotekniikkaa ne käyttävät. Osaamisen johtamisessa on kysymys siitä, miten hyvin osaamiseen liittyvät päätökset pystytään sulauttamaan yrityksen tärkeimpiin strategisiin tavoitteisiin (Boudreau & Ramstad 2008, 17). Yhä enemmän panostetaan ihmiseen, henkiseen pääomaan, osaamiseen, kaiken materiaalin ja järjestelmien käyttäjään. Osaamisen kehityksessä tulee ymmärtää mihin suuntaan yritys sekä markkinat ovat menossa. Kamenskyn (2008, 29–30) mukaan yrityksen strategia, johtaminen, osaaminen sekä vuorovaikutus ratkaisevat yrityksen menestyksen pitkällä aikajaksolla. Näillä kaikilla edellä mainituilla tekijöillä on menestyksen ylläpitämisessä tai saavuttamisessa yhtä suuri painoarvo ja ne ovat riippuvaisia toisistaan.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Kemppe Oy:n (myöhemmin Kemppe) hankintaosaston osaamista nyt ja tulevaisuudessa. Kemppe on lahtelainen vuonna 1949 perustettu perheyritys, joka on erikoistunut kaarihitsauslaitteiden valmistukseen. Nykyään yrityksen liikevaihdosta n. 90 % tulee kansainvälisiltä markkinoilta. Myös yrityksen hankintaosaston on lisättävä osaamistaan globaaleilla markkinoil-

la. Tämän tutkimuksen tavoitteena on aikaansaada kehityssuunnitelma, jonka avulla Kempin hankintaosaston osaaminen korotetaan tulevaisuuden osaamisen vaatimusten tasolle.

Osaamisen johtaminen on sanapari, joka voi tarkoittaa useampaakin eri asiaa. Kempillä osaamisen johtamisella tarkoitetaan sekä organisaation että henkilöstön osaamisen arviointia ja pitkän aikavälin kehityksen toimintaa tavoitteista lähtien. Kestävä kehitys ja ympäristövastuullisen ajattelu kasvattavat osaltaan lisääntyvää oppimis- ja osaamistarvetta. Osaamisen johtamista tarvitaan, sillä aina yrityksessä ei tiedetä, mitä osaamista sillä on. Organisaatiossa oleva osaaminen on tehtävä näkyväksi ja sitä on pystyttävä käyttämään tehokkaasti. Yrityksissä ja eri organisaatioissa on kyky ja tahto oppia uutta, sekä halua uudistumiseen ja muuttumiseen. Osaaminen on turvattava, jotta yritys on kilpailukykyinen myös tulevaisuudessa.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Kempin johtoryhmä tarkastelee yrityksen strategiaa joka kolmas vuosi. Vuonna 2009 yhtenä kolmivuotisjakson toimintasuunnitelmana otettiin mukaan osaamisen johtaminen -prosessi. Tärkein päämäärä henkilöstövoimavarojen johtamisella on luoda henkilöstön avulla lisäarvoa yrityksen toimintaan. (Immonen, 2011b; Kemppi Business Plan 2011–2013.)

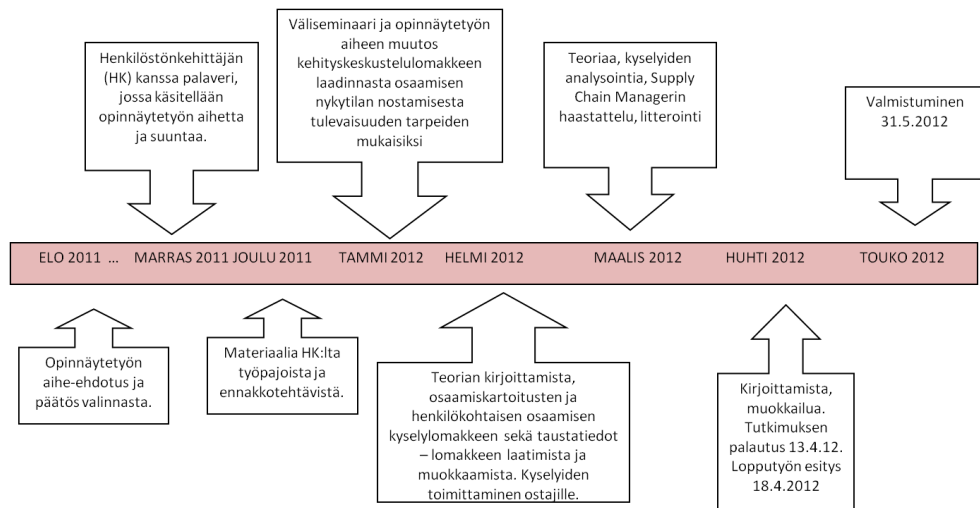
Kempin henkilöstöosasto on aloittanut yhdessä Lahden ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskuksen kanssa osaamisen kartoituksen vuonna 2009 pilottikohteenaan yrityksen myyntiosasto. Osa-alueina ovat ihmisten johtaminen, lähiesimiestyön tukeminen ja kehittäminen sekä muutoksen ja organisaatiokulttuurin johtaminen. Henkilöstöosaston tavoitteena on saattaa koko projekti loppuun vuoden 2013 alkuun mennessä ja saada uudet osaamisen johtamisen työkalut käyttöön kehityskeskusteluihin. (Immonen 2011b.)

Tutkija itse on aloittanut Kempin hankintaosastolla mekaniikkaostajana heinäkuussa 2011. Kempin materiaalityötoimintojen johtaja ja varatoimitusjohtaja ehdotti



hankintaosaston osaamisen johtamista tutkimusaiheeksi elokuun lopulla. Hankintaosaston päätehtävänä on huolehtia komponenttien ja raaka-aineiden saatavuus tuotantoon niin, että tuotanto pystyy valmistamaan myyntiosaston myymiä tuotteita ennalta määrätyn toimitusajan sisällä. Osaamisen merkitys hankintaosastolla kasvaa Kempin koko liiketoiminnan kasvun ja laajentumisen myötä. Hankintojen osuus yrityksen liikevaihdosta on noin 38 % (Kuusela 2012).

Alla olevassa kuviossa 1 esitetään tutkimuksen toteutuksen aikajana. Tutkimuksen aiheeseen alettiin kerätä tietoa alkusyksystä 2011. Todellinen tutkimus aloitettiin helmikuun puolenvälin jälkeen ja jatkui huhtikuun alkuun.

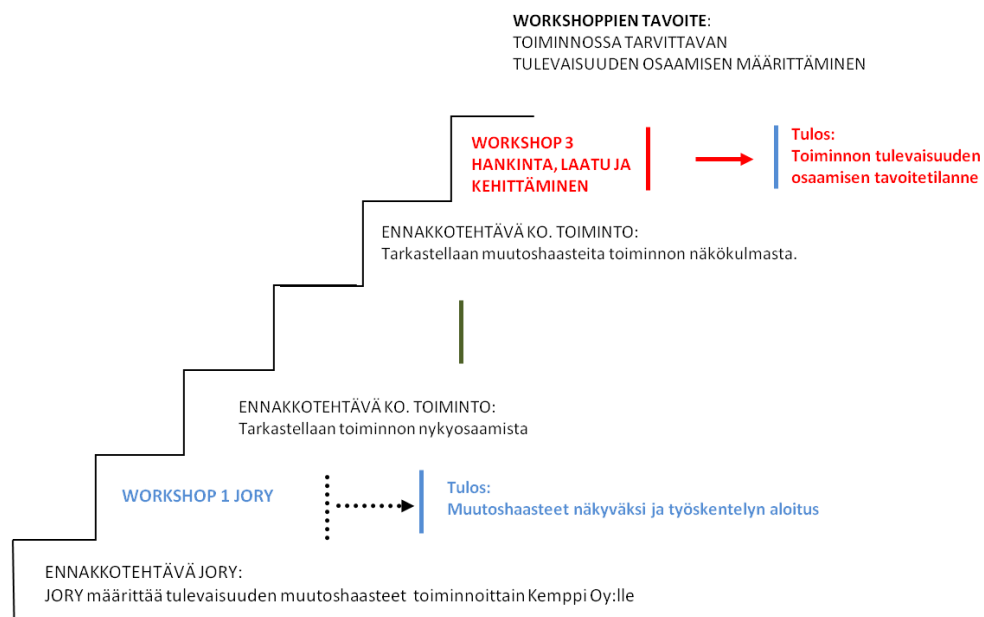


**Kuvio 1. Tutkimuksen aikataulujana**

Lahden ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskus ja Kempin henkilöstönkehittäjä sekä henkilöstöjohtaja, tästä eteenpäin työryhmä, toteuttavat koko Kempin osaamisen johtamisen hanketta. Kuviosta 1 nähdään, että lisätietoa tutkimukseen saatiin henkilöstöosastolta joulukuussa.

Alla olevasta kuviosta 2 nähdään, että osaamisen johtamisen projekti Kempillä alkoi johtoryhmän ennakkotehtävällä. Ensimmäiseen workshopiin, eli työpajaan jonka aiheena oli ”toiminnoissa tapahtuvien muutoksien ennakointi”, osallistui ainoastaan Kempin johtoryhmäläiset. Siinä ideoitiin yrityksen tulevaisuuden muutostaasteet. Kahdessa hankintaosaston työpajassa olivat mukana laatuosasto sekä tuotannon kehitysosasto. Kaikilta osastoilta valittiin muutama henkilö osallistu-

maan omiin työpajoihinsa. Toiseen työpajaan, ”Toimintojen nykyisten tehtävien ja nykytilan kuvaaminen”, työryhmä teetti ennakotehtävän. Tehtävän aihe oli nykytilan kartoittaminen: omien työtehtävien selvittäminen, priorisointi, ajankäyttö sekä osaaminen. Tutkija itse osallistui viiden muun ostajan, laatuinsinöörin, tuotannon kehityspäällikön sekä materiaalitoimintojen johtajan kanssa työpajaan, jonka otsikkona oli ” Toimintojen tulevaisuuden tehtävien tai osaamisalueiden kuvaaminen”. Tähän työpajaan sisältyi myös ennakotehtävä, joka käsitteli tulevaisuutta, omaan työhön ja osaamiseen kohdistuvia muutoshasteita sekä yrityksen osaamishaasteet. Työpajoissa käytettiin kalanruoto- eli ongelmanratkaisumenetelmää työkaluna, jonka avulla määriteltiin osaamisia sekä niiden tärkeyttä että ajankohtaisuutta. Näistä työpajoista kerättyä tietoa tutkija on käyttänyt hyväkseen laatiessaan hankintaosastolle osaamiskartta- ja henkilökohtaisen osaamisen arvioinnin kyselylomakkeita case -tutkimusta varten. Työpajoista saadun tiedon käyttämisen kautta välttyttiin kuormittamasta ostajia samoilta osaamisen johtamiseen liittyviltä kysymyksiltä.



**Kuvio 2. Kempپی Oy:n osaamisen johtamisen malli (Immonen 2011a)**

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset sekä kysymykset

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on kartoittaa Kempin hankintaosaston tämänhetkinen osaaminen. Seuraavana tavoitteena on laatia 8-kenttä SWOT -analyysi osaamiskartoituskyselyn sekä henkilökohtaisen osaamisen arviointikyselyn ja tulevaisuuden osaamisvaatimusten tulosten avulla. Tämän jälkeen määritellään yksilön osaamisen vaatimukset sekä esitellään osaamisen halluunoton toimenpiteitä ja kuvataan osaamisen onnistumis- ja epäonnistumistekijöitä. Näiden edellä mainittujen menetelmien avulla laaditaan hankintaosaston osaamisen kehityssuunnitelma. Osaamisen kehityssuunnitelman tarkoituksena on auttaa hankintaosaston osaamisen johtamisessa ja sitä kautta nostaa nykypäivän hankintaosaaminen tulevaisuuden osaamisen vaatimustasolle.

Hankintaosasto on Kempillä organisatorisesti tuotanto-osastoon kuuluva tuotanto- ja alihankintaa suorittava osasto. Kempin hankintaosasto on jaettu elektroniikka- ja mekaniikkakategorioihin. Kaikilla ostajilla on samanlainen työnkuva riippumatta kategoriasta. Hankintaosaston toimintakyvyn varmistaminen osaamisen ja sen kehityksen kautta luovat perustaa koko yrityksen menestykselle. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä erikseen Kempin hankintastrategiaa, eikä yritetä luoda sitä, vaan sivutaan hankintastrategiaa vain yleisellä teorian tasolla.

Tutkimuksen kohteena on Kempin hankintaosaston seitsemän ostajaa / ostopäällikköä, tässä tutkimuksessa käytetty nimitys on ostaja, heidän esimiehensä on hankintapäällikkö. Tutkimuksessa tutkitaan koko osaston osaamista, ei yksittäistä henkilöä, vaikka teoriaosuudessa käydään asioita läpi yksilön kannalta. Tutkimuksen rajauksen kannalta on tärkeää huomioida, että ilman yksilön osaamista ei voida rakentaa koko osastoa koskevia suunnitelmia. Tässä tutkimuksessa ei yksilöidä jokaisen ostajan osaamista ja kehitystarpeita erikseen eikä tehdä henkilökohtaista ura- ja kehityssuunnitelmaa.

Tutkija laati ostajille kolme erilaista kyselyä. Ensimmäinen kysely (LIITE 1) koski ostajien taustatietoja. Nämä kysymykset olivat tärkeitä esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtymisen onnistumisessa, mentoroinnissa sekä osaamisen kehityssuunnitelman koulutuksen muodon valinnassa. Toiseen kysymyslomakkeeseen (LIITE

2) ostajat arvioivat oman osaamisensa tason. Tutkijan laatimiin kyselyihin vastattiin anonyymisti ja näiden vastausten perusteella luotiin pohja hankintaosaston osaamiselle. Hankintapäällikkö, pystyy halutessaan erottelemaan kehityssuunnitelmassa olevat osaamisien puutteet ostajittain, sillä hän on kehityskeskustelussa käynyt läpi ostajien kanssa neljännen, tulevaisuuden osaamisvaatimuskyselylomakkeen (LIITE 3). Tutkija ei pysty tutkimuksessaan erottelemaan kuka ostajista on vastuussa mistäkin osaamisen alueen puutoksesta tai vahvistamisen tarpeesta, vaan tämä toiminto jää hankintapäällikölle.

Tutkimuksessa käsitellään niitä osaamisen johtamisen, sekä siihen kuuluvien menetelmien teorioita, jotka auttavat pääsemään haluttuun lopputulokseen ja aikaansaamaan toteutettava kehityssuunnitelma. Tutkimus on rajattu koskemaan Kempin hankintaosaston osaamista. Tutkimuksessa käytetään sanaa kehityssuunnitelma, vaikka esimerkiksi Otala (2008) käyttää termiä kehittämissuunnitelma ja Sydänmaalakka (2003) kehittämissuunnitelma. Hätönen (1998) kirjoittaa sekä kehityssuunnitelmasta sekä kehittämissuunnitelmasta. Sana kehitys mielletään positiivisena muutoksena (Filosofia.fi).

Tässä tutkimuksessa ei määritellä tutkimuksen tuloksen, osaamisen kehityssuunnitelman, onnistumisen tai epäonnistumisen mittareita. Mittariston laatimisen tarve voi tulla tämän tutkimuksen toteuttamisen jälkeen ja se voidaan toteuttaa jatkotutkimuksella. Tutkimuksen tuloksissa ei määritellä aikataulua, missä järjestyksessä ja missä ajassa osaamispuutteiden kehittäminen tulee tapahtua. Tämä tehtävä jää hankintaosaston esimiehille tai henkilöstöosaston toteutettavaksi.

Hankintaosastolla työsuhteiden kesto on 40 vuodesta reiluun puoleen vuoteen, joten tutkimuksessa on tarpeellista käydä myös muutosjohtamisen sekä hiljaisen tiedon teoriaa läpi. Tutkija osallistuu tutkimukseen kartoituskohteena ja käyttää yhtenä työmenetelmänä omaa havainnointiaan hankintaosaston osaamisesta.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on

- Millä keinoin hankintaosaston osaamisen taso nostetaan tulevaisuuden vaatimusten tasolle?

Seuraavat alakysymykset täydentävät pääkysymykseen vastaamista:

- Mikä on hankintaosaston osaamisen nykytila?
- Mitä lisäosaamista hankintaosastolla tarvitaan tulevaisuudessa?

### 1.3 Teoreettinen viitekehys

Aineeton varallisuus, aineettomat voimavarat, älykäs pääoma ja tietopääoma, ovat asioita joita ilman yritys ei tule toimeen. Näiden voimavarojen ohjaamisesta ei suomen kielessä ole vielä vakiintunutta termiä. Puhutaan esimerkiksi tiedon johtamisesta tai osaamisen johtamisesta. Osaamisen johtaminen puolestaan voidaan määritellä tai käsittää eri tavoin. Yhtenä esimerkkinä tästä voidaan pitää käytännössä sitä, miten esimies johtaa alaistaan. Toisaalta osaamisen johtamisella voidaan tarkoittaa tietojärjestelmän kehitykseen liittyviä asioita. Laine (2007) määrittelee osaamisen johtamisen osaamisena (ja tähän liittyvät termit tietämys, ydinosaaminen, kyvykkyys, tieto jne.), joka otetaan yrityksen strategian kehitykseen mukaan. Tämän lisäksi yhdistelmä tieto - osaaminen pitää olla johdon prosesseissa mukana. Näin vasta voidaan sanoa, että osaamisen johtamista sovelletaan yrityksen organisaatiossa. (Salojärvi 2005,3; Laine 2007,7, 37–38.)

Viitala (2005,15–16) määrittelee osaamisen johtamisen yrityksen tulevaisuuden tahtotilaksi. Yrityksessä tulee tunnistaa osaamisen nykytila ja valita suunta, mihin yritystä halutaan viedä, jotta osataan suunnitella osaamisen johtamisen linjat. Tärkein asia osaamisen johtamisessa on se, että organisaatiossa olevien ihmisten osaamisen tasoa nostetaan ja vaalitaan ja että sitä hyödynnetään tehokkaasti. Sydänmaalakka (2003, 256) lähtee osaamisen johtamisessa yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Kun organisaatiossa on määritelty sen ydinosaaminen, voidaan määritellä osaamisen nykytaso ja verrataan sitä tulevaisuuden tavoiteltavaan tasoon. Tämä antaa tukevan pohjan sille polulle, joka johtaa (esimerkiksi yksilöi-

den kehityssuunnitelmien avulla) organisaation nykypäivästä tulevaisuuden osaavaksi yksiköksi.

Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisella tarkoitetaan tiedon, tietämyksen, osaamisen ja kyvykkyyden suunnitelmallista ylläpitoa ja sen päivittämistä johtoryhmän kulloinkin antaman strategian mukaisesti. Tällä pyritään turvaamaan organisaation osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksessa käytetään tietopohjana eri tutkijoiden näkemyksiä osaamisen kehityksestä ja johtamisesta. Tämän lisäksi teoriaosassa käydään läpi hankintatoimen tehtävää.

Kemppi Oy:n henkilöstöhallinto on käyttänyt PDCA - Deming 1990 suunnittelumallia, osaamisen johtamisen suunnittelussa apuna. PDCA -mallissa osaamista käydään läpi sykleissä, joka koostuu suunnittelusta (plan, P), tekemisestä (do, D), tarkastamisesta (check, C) ja toiminnasta (act, A). Tässä tutkimuksessa PDCA -suunnittelumallia voidaan käyttää hyväksi tutkimuksen laatisessa.

#### 1.4 Tutkimuksen strategia

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista konstruktivistista (ratkaisuja kehittävä), case -eli tapaustutkimusta. Anttila (2006, 286–287) kirjoittaa case -tutkimuksen olevan hyödyllinen, kun halutaan hyvää taustainformaatiota ja kun halutaan tutkia keskittyneesti vaikkapa ryhmiä tai yhteisöjä. Case -tutkimus on intensiivinen tutkimusmuoto, jolla voidaan selvittää prosesseja ja vuorovaikutussuhteita. Laadullinen tutkimus on tiuha viipale empiirisestä maailmasta (Johdatus laadullisen tutkimuksen metodologiaan 2002). Hankintaosaston ostajia on vain seitsemän, joten käytettävä tutkimusmuoto on tähän tutkimukseen sopiva valinta.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 212–214) kirjoittavat, että havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, miten ihmiset todella toimivat. Haastatteluilla ja kyselyillä selvitetään henkilöiden ajatuksia, uskomuksia sekä tuntemuksia. Vasta havainnoinnilla saadaan välitöntä tietoa yksilöiden ja ryhmien käyttäytymisestä. Havainnointi on sopiva menetelmä kvalitatiiviseen tutkimukseen, kun tutkitaan vuorovaikutusta sekä nopeasti muuttuvia ja vaikeasti ennustettavia tilanteita. Ne-

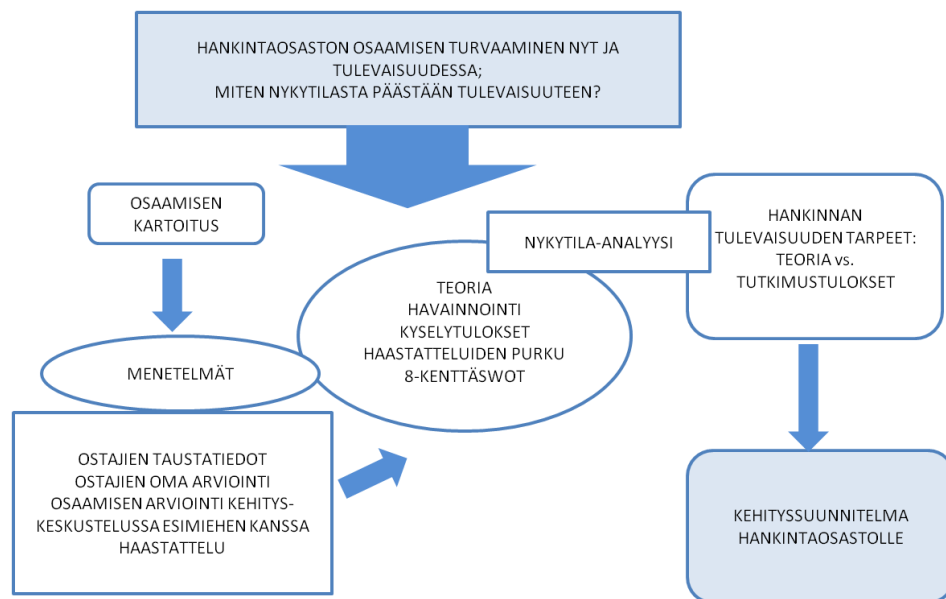
gatiivisena puolena havainnoinnilla on se, että tutkija voi liittää tunteitaan tutkittavaan kohteeseen, jolloin tutkimustulos ei ole objektiivinen. Tässä tutkimuksessa käytetään osallistuvaa havainnointia, jossa havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan, sillä tutkija kuuluu itse tutkittavaan ryhmään.

Haastattelun eri muodoista teemahaastattelussa tiedetään haastattelun aihepiirit. Kuitenkaan yksittäisiä kysymyksiä tarkkoine muotoineen ja järjestyksineen ei teemahaastattelussa ole muodostettu. Avoin haastattelu on taas keskustelun muotoinen haastattelu, jossa haastattelija selvittää haastateltavan mielipiteitä, ajatuksia ja käsityksiä sitä mukaa, kun ne tulevat keskustelussa esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208–210.) Tutkimuksessa käytettävä haastattelumuoto on yllä mainittujen haastattelumuotojen sekoitus. Haastateltava, Kempin materiaalitoimintojen johtaja itse antoi tutkijalle tutkimusaiheen, joten hän oli tietoinen haastattelun aiheesta ja sisällöstä. Tämän lisäksi haastateltavalle annettiin etukäteen muutama aihepiiri, josta haastateltavalta haluttiin mielipiteitä. Haastattelu nauhoitettiin 20.3.2012. Tätä ennen haastateltiin, tai pikemminkin keskusteltiin Kempin henkilöstönkehittäjän kanssa 18.11.2011 ja tutkija sai työpajoista saatua materiaalia käyttöönsä tämän keskustelun perusteella.

Kysely on yksi tämän tutkimuksen tapa kerätä aineistoa ja se on survey -tutkimuksen keskeinen menetelmä. Tällä menetelmällä tarkoitetaan niitä kyselyn, havainnoinnin ja haastattelun muotoja, joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen määrätystä perusjoukosta ja jossa aineistoa kerätään yhdenmukaisesti – eli kysymykset asetetaan kaikille aivan samalla tavalla. Tässä on etuna se, että saadaan kerätyksi laaja tutkimusaineisto. Lisäksi kysely on tehokasta ja se säästää aikaa ja tehoa tutkimukselle. Haittapuolina kyselyllä on esimerkiksi se, etteivät vastaajat ota kyselyä riittävän vakavasti tai että kysymykset ovat väärinymmärrettyjä. (Hirsjärvi ym. 2009, 193–195.)

Tässä tutkimuksessa käytetään kontrolloidun kyselyn muotoa informoitu kysely. Informoidulla kyselyllä tarkoitetaan sitä, että kyselykaavakkeet jaetaan tutkittaville henkilökohtaisesti. Tutkija myös selostaa kyselyn tarkoituksen ja ohjeet antaessaan kyselylomakkeen. (Hirsjärvi ym. 2009 196–197.)

Kuviossa 3 näytetään tutkimuksen asetelma; millä tavoin tutkimuksen lähtökohdasta päästään tavoitteeseen.



**Kuvio 3. Tutkimuksen asetelma**

### 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdannolla, joka jakautuu viiteen eri osaan. Näissä kerrotaan mm. tutkimuksen taustasta ja tavoitteista sekä rajouksista. Tutkimusympäristöstä kerrotaan lyhyesti ja esitellään tutkimuskysymykset. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään keinot, joilla osaamisia kartoitetaan ja tietoa siitä, miten muodostetaan osaamisen kehityssuunnitelma.

Tämän ensimmäisen ”Johdanto” – luvun teoreettisessa viitekehyksessä avataan osaamiseen liittyviä käsitteitä, sekä määritellään osaamisen johtamisen merkitys tässä tutkimuksessa. Tutkimusstrategiassa kerrotaan menetelmistä, joilla tutkimus on tehty.

Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen on jaettu kahteen päälukuun. Tutkimuksen toisessa luvussa ”Osaamisen johtaminen” läpikäydään osaamisen johtamisen menetelmiä ja osaamisen nykytilaa sekä osaamistarpeita.

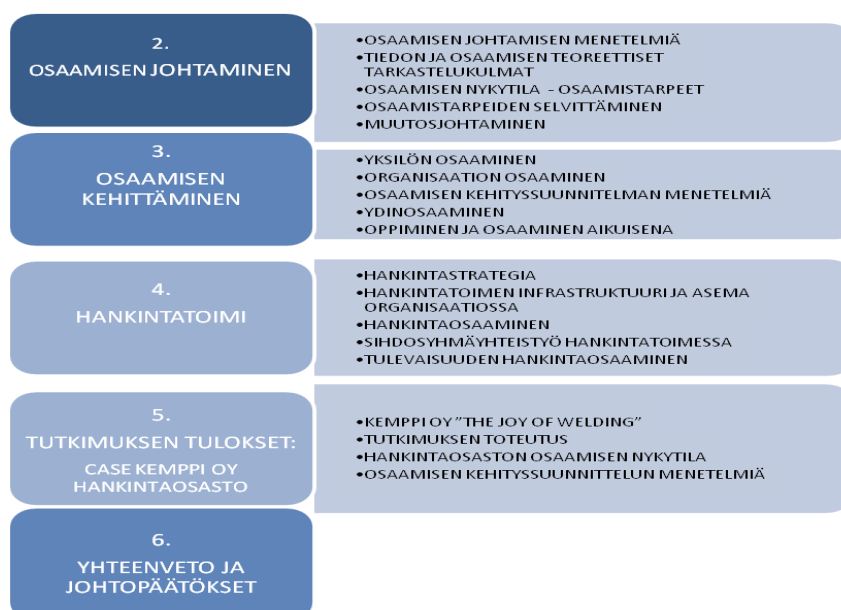


Kolmannessa pääluvussa ”Osaamisen kehittäminen” ovat alalukuina yksilön osaaminen sekä organisaation osaaminen ja osaamisen kehityssuunnitelman menetelmät, joista esitellään 8-kenttä SWOT -analyysi ja PDCA -malli. Tässä käydään läpi myös hiljaisen tiedon merkitystä sekä ydinosaamista ja oppimista.

Pääluvussa neljä kuvataan hankintatoimen hankintastrategiaa sekä hankinnassa tarvittavaa osaamista. Yksi tarvittavista osaamisista on esimerkiksi sidosryhmäyhteistyö. Tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittely, joka esitetään tässä luvussa, on tärkeää, sillä tutkimuksen tuloksena saatava kehityssuunnitelma pohjautuu tulevaisuuden vaatimuksille.

Tutkimuksen toiseksi viimeisessä luvussa esitellään case -organisaatio Kemppe ja kerrotaan ostajien työnkuva. Tämän lisäksi avataan ostajille tehty kyselyt ja tulkitaan niitä. Luvun lopussa tehdään saatujen tietojen perusteella 8-kenttä SWOT. SWOT -analyysissä avautuvien tietojen avulla muodostetaan Kempin hankintaosastolle osaamisen kehityssuunnitelma. Tämä kehityssuunnitelma on tarkoitus implementoida Kempin hankintaosastolle vuoden 2012 aikana.

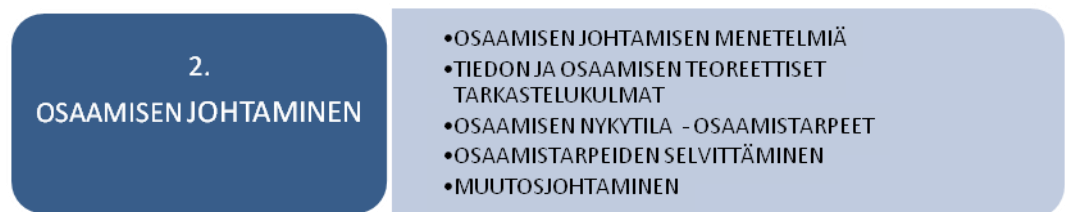
Viimeisessä kappaleessa ”Yhteenveto- ja johtopäätökset” pohditaan mm. tutkimuksen todenmukaisuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja käytettävyyttä. Seuraavassa kuviossa 4 esitetään tämän tutkimuksen rakenne pääpiirteittäin:



**Kuvio 4. Tutkimuksen rakenne**

## 2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa käydään läpi osaamisen johtamisen menetelmiä ja sitä, miten niitä käytetään. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten osaamista kartoitetaan ja mitä sen tuloksena voidaan saada aikaan. Vaikka tutkimuksen tavoite on luoda koko hankintaosastolle kehityssuunnitelma, niin tutkija esittelee silti myös henkilökohtaisen kehityssuunnitelman, sekä myöhemmin asioita yksilön osaamisesta. Yksilö on tärkeä osa ryhmää ja yksilöiden eri osaamisien avulla pystytään luomaan yhtenäinen osaaminen koko osastolle. Seuraavassa kuviossa 5 esitellään kappaleen 2 ”Osaamisen johtaminen” sisältö:



### Kuvio 5. Tutkimuksen rakenne, osaamisen johtaminen

Johtamisella tarkoitetaan yleisesti ottaen vallankäyttöä, arvojärjestystä, jossa arvoasteikossa ylempänä oleva hallitsee alempana olevaa. Johtaminen voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan; operatiiviseen ja strategiseen tasoon. (Hokkanen ym. 2011, 383.) Kamensky (2008, 51) käsittelee johtamista hieman eri tavalla ja määrittelee johtamisen kyvyksi aikaansaada tuloksia organisaation kanssa, eli pelata vaikeaa joukkuepeliä tuloksellisesti.

Yrityksissä operatiivisella johtamisella tarkoitetaan niitä esimiehen reaaliaikaisia valvonta- ja johtamistoimenpiteitä, joita hän laatii, jotta päivittäiset rutiinitoiminnot saadaan tehtyä. Kun puhutaan asioiden johtamisesta tiettyyn suuntaan tulevaisuudessa, puhutaan strategisesta johtamisesta. Myös ylimmän johdon toimintaa kutsutaan strategiseksi johtamiseksi. Onnistumisen edellytyksiin strategisessa johtamisessa luetellaan mm. organisaation yhteinen strategia- ja liiketoimintakieli ja hyvä kokonaisnäkemys johtamisesta. Lisäksi kyvyt uusiutumiseen, kyseenalaistamiseen sekä olennaisiin asioihin keskittymiseen ja tiedot ja taidot riittävään liiketoimintaosaamiseen luovat hyvän strategisen johtamisen perustaa. Kyseenalaistamalla asioita ja menetelmiä rohkeasti, pystytään uudistumaan. (Hokkanen ym. 2011, 383; Kamensky 2008, 31–33.)

Osaamisen johtamisesta voidaan puhua myös osaamisen ja tietämyksen hallintana, osaamisen kehityksenä sekä tiedon ja tietämyksen hallintana tai johtamisena. Englanninkielinen termi ”knowledge management” on eri tutkijoiden mukaan suomennettu tietopääoman hallintana, tietämyksen hallintana, tiedon tai tietämyksen tai osaamisen johtamisena. Kun pohditaan osaamisen hallintaa, mukaan kuuluvat organisaation osaamisen nykytila, tulevaisuus sekä osaamisen hankkiminen ja kehittäminen. Olennainen asia osaamisen johtamisessa on hankkia organisaatioon sellainen osaaminen, että yrityksen visio ja tavoitteet voidaan toteuttaa. Tärkeää on, että yrityksessä tarjotaan oppimista tukevat työolosuhteet, ilmapiiri, vuorovaikutus, organisaatiokulttuuri sekä arvot että normit, jotta osaamisen johtamista voidaan panna toimeen. Osaamisen johtamista ei voi tehdä kerran vuodessa yrityksen strategiapäivillä, vaan se on otettava osaksi organisaation päivittäisiä rutiineja ja sen ydinajatus on innostaa ja kehittää henkilöstöä toimimaan yhteiseen suunnan mukaisesti. Osaamisen johtaminen on näkyvän ja hiljaisen tiedon vahvistamista, jakamista ja luomista, jota voidaan hyödyntää niin yksilö- kuin ryhmätasolla. (Kukko, Yliniemi, Okkonen, Hannula 2004, 6-9; Koskinen 2006, 8,10; Virtainlahti, 2010a.)



**Kuvio 6. Miten osaamisen prosessissa edetään (Hokkanen ym. 2010, 341)**

Kuviossa 6 annetaan esimerkki osaamisen johtamisen prosessin etenemisestä.

Kuviosta nähdään, että aivan ensimmäisenä tehtävänä on yrityksen osaamistarpei-

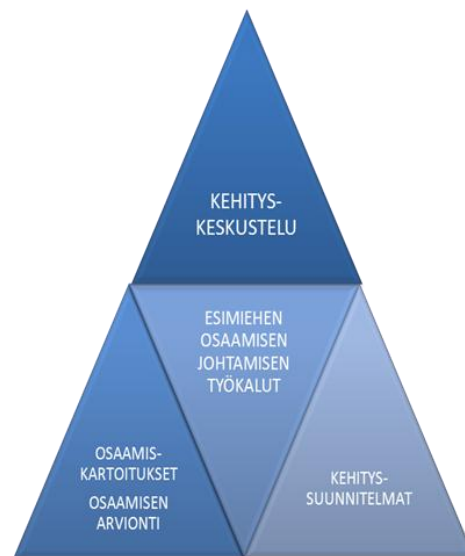
den kartoittaminen; vaatimukset ja tavoitteet. Työkalut osaamisen mittaamiseen pitää olla selvillä. Jokaiselle työntekijälle tulee tehdä oma ura- ja kehityssuunnitelma, jossa laaditaan yksilön henkilökohtaiset tavoitteet ja valitaan toteutettavat toimenpiteet. On tarpeen luoda aikataulut prosessin etenemiseen. Suunnitelmassa on hyvä ottaa huomioon tulevan hyödyn arvo sekä henkilön itsensä että työympäristön puolesta. Yksilön osaamisen kehitystä voidaan tehdä mentoroimalla, työnkierrolla, tehtävien siirrolla tai ohjaamalla täydennys- tai jatkokoulutukseen. Yhteisön osaamista pystytään kehittämään esimerkiksi rekrytoinneilla. Osaamisen kehityksen tulee olla tarkoituksenmukaista ja osaamista tulee pystyä hyödyntämään esimerkiksi yksilön työn vaativuuden lisäämisellä. Erilaiset työtyytyväisyys-, tuloksellisuus- ja työmotivaatiomittarit antavat suuntaa osaamisenkehitysprojektin onnistumisesta. Jatkuva palaute ja arviointi ovat tärkeitä elementtejä osaamisen johtamisen prosessissa. Esimiesten henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmiudet ovat avainasemassa osaamisen johtamisessa. (Hokkanen ym. 2010, 340–341; Valtiovarainministeriön loppuraportti 2011.)

Tässä tutkimuksessa ei käytetä Hokkasen (2010) osaamisen prosessia (kuvio 6) kokonaisuudessaan, kun laaditaan hankintaosaston kehityssuunnitelmaa.

## 2.1 Osaamisen johtamisen menetelmiä

Esimies tarvitsee kehityskeskusteluita aloittaessaan useita eri tietoja. Hänen pitää selvittää mitä kehityskeskustelu ylipäätänsä tarkoittaa, mitä siinä tavoitellaan ja miten tämä eroaa päivittäisestä johtamisesta. Avoimet kysymykset ja kuuntelemisen taito ovat tärkeitä ja kokemuksen kautta esimies vasta pystyy käyttämään kehityskeskusteluja hyödykseen niin, että päivittäisjohtamisen tarve vähenee. Tällöin alaisella on jo tieto yrityksen ja organisaationsa yleisistä suuntaviivoista ja tavoitteista ja toimii itseohjautuvammin. Kehityskeskusteluissa tulee vallita molemminpuolinen luottamus, jotta saadaan mahdollisimman avoin vuorovaikutus. (Ranki 1999, 27–28.) Esimiehen tehtävänä osaamisen johtamisessa tärkeintä on olla itse esimerkkinä (Ojala 2008, 273).

Kuviossa 7 on Viitalan (2008, 274) mukaan osaamisen johtamisen keskeiset työkalut, tai menetelmät, jotka ovat esimiehen käytössä. Näitä menetelmiä esitellään kuvion jälkeen.



**Kuvio 7. Osaamisen johtamisen keskeiset työkalut (Ojala 2008, 274.)**

### 2.1.1 Osaamisen kartoittaminen ja arviointi

Osaamisen kartoitusta tehdään, jotta organisaatiossa voidaan arvioida ja kehittää osaamista oikein. Yrityksessä tulee selvittää yhteinen visio siitä, mihin tulevaisuuden tavoitteisiin osaamisen tulee vastata. Kartoituksessa pohditaan sitä osaamista, jota kaikilla organisaation jäsenillä tulisi olla ja tämä muodostaa yhteisen organisaatiokulttuurin. Se kehittää organisaation yhteistyötä. Laatuajattelun ja prosessien kautta osaamisalueita pystytään jäsentämään ja määrittämään. Näin prosessit saadaan näkyvämmiksi ja helpommin käsiteltäviksi asioiksi. Kartoitusten tuloksena saadaan havainnolliset osaamiskartat, joissa organisaation osaamiset on avattu. Niiden avulla voidaan esimerkiksi seurata yksilön tavoiteprofiilia nykyhetkestä lähtien. (Hätönen 2000, 39.)

Henkilöstön kehittäminen, rekrytointi, työnkierto, urasuunnitelma ja sijaisuus ovat esimerkkejä, minkä takia henkilöstön osaamisen kartoittamista tulee tehdä. Yksilöä ajatellen osaamis- tai kompetenssikartoitukset ovat tarpeellisia, sillä niiden avulla pystytään selkiyttämään henkilökohtaista tai organisaation työnkuvaa ja osaamista. Lisäksi kartoituksia voidaan käyttää kehityksen ja oppimishaasteiden

suunnittelemisten pohjaksi ja seurantaan. Kartoittamisessa on tärkeää dokumentoida tehtäväkentän ja tulevaisuuden tavoiteosaaminen tarkasti. (Kauhanen 2006, 144; Ojala 2008, 181.)

Osaamisen kartoittamisessa on merkittävää saada selville niitä tekijöitä, joita parantamalla mahdollistetaan mahdollisimman suuri vaikutus yrityksen ensiarvoisiin tekijöihin. Kun yrityksen osaamistarpeet on selvitetty, ne kootaan yhteen. Tuloksia voidaan kuvata vaikkapa kvalifikaatioympyränä, osaamispuuna tai visuaalisesti helppoina osaamiskarttoina, joissa on lueteltu esimerkiksi organisaation avainosaamisia ja tulevaisuuden strategisia osaamisia. Kartoitusten avulla osaaminen tulee näkyväksi ja saa sitä kautta enemmän arvostusta. Osaamiskartoitusten tulosten avulla pystytään luomaan aikataulusuunnittelu miten osaamista kehitetään. (Boudreau & Ramstad 2008, 82; Ojala 2008, 119–120; Ojala 2008, 181–182.)

Osaamisen arvioinnin olennainen tehtävä on toimia osaamisen kehittämisen ohjaajana. Tärkeää on, että kaikissa osaamisen kehittämisen vaiheissa tulee arvioitua toiminnan vaikutus. Arviointia voidaan tehdä neljästä seuraavassa mainitusta kehittämisen vaiheesta:

*Reaktioiden arviointia*, joka on eräänlainen tyytyväisyyden mittari.

*Oppimisen arviointia*, jolla mitataan uusien omaksuttujen asioiden määrää.

*Toiminnan arviointia*, jossa mitataan käyttäytymisen muuttumista kehittämisen perusteella.

*Tuloksen ja vaikutusten arviointia*, jossa selvitetään kehittämisen lopullisten tulosten vaikutukset. (Hätönen 1998, 85–86.)

Osaamisen kartoituksesta saatavaa tulosta tulee arvioida vertaamalla niitä parhaisiin vastaaviin käytäntöihin, vaikkapa kilpailijan vastaaviin toimiin. Kehittämisen tuloksia verrataan myös olemassa oleviin tavoitteisiin. (Ojala & Tuominen 2008, 55.)

Tässä tutkimuksessa osaamisen kartoittamista varten on luotu kyselylomakkeet ja ne on jaettu case -yrityksen ostajille. Henkilökohtaisen osaamisen kartoittaminen on tärkeää, vaikka tässä tutkimuksessa sitä ei tuoda yksilötasolla esille. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on saada selville koko hankintaosaston osaamisen taso.

### 2.1.2 Kehityssuunnitelmat

Viitalan 2008 (184–185) mukaan kehityssuunnitelmien tulisi tukea yrityksen liiketoimintastrategian toteutumista. Kehityssuunnitelmat laaditaan osaamistarvekar-toitusten pohjalta yrityksen toimintaa koskevien analyysien ja tavoitteiden mukaisesti. Suunnitelmien pitää olla konkreettisia, jotta niitä on helppo toteuttaa. Seuraavassa on lueteltu muutama esimerkki kehityssuunnitelman määrittelystä:

- *kehitystä vaativat asiat, tavoiteltava osaamistaso, vaadittavat toimenpiteet osaamistason saavuttamiseksi, aikataulu, vastuuhenkilöt, budjetti*

Kehityssuunnitelmissa tulee huomioida suunnitelman toteutumisen kiireellisyys. Tämän lisäksi on hyvä miettiä muutos- tai kehitystarpeen suuruus ja ottaa huomioon implementointiin varatut resurssit. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien pohjana tulee käyttää koko organisaation kehityssuunnitelmia, jolloin yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat sekä haluttu kehityksen suunta ovat mukana. Yksilön henkilökohtaiset opinnot sekä työ- ja muu kokemus erityistarpeineen tulee huomioida kehityssuunnitelmassa. Kehityssuunnitelmat auttavat yksilöä itseohjautuvuuteen ja antavat mahdollisuuden esimiehen palautteeseen. Henkilöstön kehityksessä voi ongelmana esiintyä suunnitelmien lyhyen tähtäimen tavoitteet, joista seuraa kärsivällisyyden puute. Halutaan nopeasti tuloksia, vaikka suuri osa kehityksestä vaatii pidemmän ajanjakson kehittyäkseen osaksi organisaatiokulttuuria ja yrityksen perustoimintaa. (Hätönen 1998, 53–56; Viitala 2005, 282.)

### 2.1.3 Henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja kehityskeskustelut

Jokaiselle työntekijälle on hyvä laatia oma kehityssuunnitelma. Henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa tulisi käyttää kaksi kertaa vuodessa suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa, jolloin arvioidaan yksilön osaaminen. Suunnitelman toteutumista tulee valvoa. Organisaation eri tehtävien osaamisprofiilien julkisuus auttaa työntekijöitä arviomaan omaa osaamistaan ja sen kehitystä. (Sydänmaalakka, 2003 159 – 160.)

Henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa laaditaan kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa. Silloin voidaan käydä läpi tapoja, miten henkilö itse lupaa seurata kehitystään ja miten hän sitoutuu itsensä kehitykseen. Organisaation tuki ja keinot kehitykselle tulee kirjata ylös kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut ovat hyvä pohja henkilökunnan sitouttamiseen, tiedonkulkuun sekä yhteistyöhön. (Ojala 2008, 186–187.)

#### 2.1.4 Osaston kehityssuunnitelma

Kuten yksilölle, myös osastolle voidaan laatia kehityssuunnitelma. Tällöin keskustelussa on mukana koko osasto, eikä keskusteluissa mennä henkilöiden yksityiskohtaisiin osaamisiin, vaan pysytään osaston yleisellä tasolla. Tämä keskustelu tulisi käydä ennen kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja. Kun osaston vaatimia osaamisia tarkastellaan yhdessä, tulee siitä hyvä lisä kahdenkeskisiin keskusteluihin. (Ojala 2008, 187.)

Ryhmän kehityskeskusteluissa voidaan ottaa aiheeksi esimerkiksi toiminnan sujuminen, sen vahvat ja kehitystä vaativat puolet. Tulevaisuutta on hyvä tarkastella ja miettiä osaston yleisiä osaamisvaateita eteenpäin, mitä uutta osaamista tarvitaan ja kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta. (Ojala 2008, 187.)

Viitala (2005, 254) on listannut henkilöstön perinteisinä kehityksen kohteina pidetyt seikat:

- *Työtehtävien suorittamisen tehostumista, muutosten toteuttamisen mahdollistamista ja tukemista*
- *Toiminnan laadun parantamista*
- *Luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkimista*
- *Yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantamista*

Nämä kaikki edellä luetellut toteamukset luovat kokonaisuudessaan tehokkaamman osaston kuvaa, jossa esimiehen tuki olemassa olevalle muutoksen tarpeelle on vahvasti mukana. Työyhteisöstä muodostuu tiivis, yhteen hiileen puhaltava yksikkö, joka saa aikaan enemmän vähemmällä ja silti jokainen toimii yksilönä.



## 2.2 Tiedon ja osaamisen teoreettiset tarkastelukulmat

Tietämyksen johtamisen (knowledge management), jossa tutkitaan tietojärjestelmiä ja tietoa sekä kyvykkyyden osaamisen johtamisen (competency management), jossa tutkitaan osaamista strategisen johtamisen kautta, käyttö aloitettiin useilla tieteenaloilla miltei kolmekymmentä vuotta sitten. Sana competence on latinaa ja tarkoittaa kompetenssia, eli yhteensopivuutta tehtävän ja tietämyksen välillä. Osaaminen on kokonaisuus, joka muodostuu erilaisten tietämyksien ja kykyjen yhdistämisestä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 11–13; Hamel & Prahalad 2006, 255.)

Yritykset, jotka tunnistavat työntekijöidensä innostuksen ja tahdon edellytykset ja pystyvät niitä systemaattisesti vahvistamaan, onnistuvat parhaiten kehittämään osaamista ja käyttämään yrityksessä olevaa tietoa. Osaaminen ja tieto ovat suorassa yhteydessä inhimillisten tekijöiden, kuten tahdon ja tunteiden sekä fyysisen ja psyykkisen jaksamisen kanssa. Tietoa ja osaamista on vaikea jakaa johtamisen eri kohteiksi. Osaamisen kehityksessä käydään läpi henkilön koko kyvykkyys ja sitä sovelletaan käytäntöön eri tilanteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Osaaminen ei ole ainoastaan tietoja ja taitoja. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 198–199; Kauhanen 2006, 147; Virtainlahti 2010b.)

Seuraavassa kuviossa 4 on yrityksen hankintaosastoa ajatellen mukailtu Kirjavainen & Laakso-Mannisen (2000, 234) keräämiä kulttuurin ja organisaation johtamisjärjestelmän tekijöitä, jotka selittävät osaamisen johtamisen onnistuneisuutta ja epäonnistuneisuutta.

Selitykset:

MENESTYSTEKIJÄ= ☺

EPÄONNISTUMISTEKIJÄ= ☹

SEURAUUS OSAAMISEN JOHTAMISENKANNALTA= -->

- ☺ Ydinkyvykkyyksien johtaminen onnistuu, sillä tulevaisuuden näkemys liiketoiminnasta on selkeä.
- ☹ Eri tulosalueiden toimintasuunnitelmat muodostavat yrityksen strategian.  
-> Osaamisen johtaminen on puuhastelua, mikä ei vaikuta yrityksen tulokseen.
- ☺ Osaamisen johtaminen on strategiassa. Osastoilla on selkeät roolit kokonaisuudessa.
- ☹ Johdon ja päälliköiden välillä epäselvä tai epätasainen roolijako.  
-> Osaaminen kehittyy ainoastaan yksiköiden sisällä, sillä kukaan ei huolehdi osaamisen jakamisesta osastojen kesken.
- ☺ Palkitseminen ja tasapainotetut tavoitteiden toteutumista seuraava mittaaminen.
- ☹ Mitataan ainoastaan taloudellisia seuraamuksia, jotka on saatu lyhyellä aikavälillä.  
-> Oikea kyvykkyys ja osaaminen syntyvät vain sattumanvaraisesti
- ☺ Yksilöt haluavat ottaa vastuuta omasta oppimisestaan ja tahtovat kehittyä.
- ☹ Yksilöt eivät ole kiinnostuneita kuin omasta sisäisestä maailmastaan, esim. työssä tapahtuneen kriisin jälkeen  
-> Tarvitaan suuria panoksia tiukassa ohjauksessa, jotta saadaan edes yksittäistä osaamisen kehittymistä
- ☺ Henkilöstöhallinnan osaaminen, ja sen toimenpiteiden implementointi sekä tästä selvillä oleva organisaatio.
- ☹ Tulos ja teknologia ovat liikkeen johdon ensisijaisena tavoitteena, henkilöstöhallinto eittiedä tehtävänsä.  
-> Sattumanvaraista osaamisen kehittämistä, sillä käytännön osaamisen kehittämiseltä puuttuu tukirakenteet.
- ☺ Ymmärretään ja uskotaan johtamiskyvykkyyden kilpailulliseen arvoon ja hoidetaan sitä johdon mukaisesti.
- ☹ Johtoryhmä on kiinnostunut oman uransa edistämisestä, eikä yrityksen menestyksestä.  
-> Osaamisen johtaminen ei saa yrityksessä roolia, vaan jää pelkäksi ajatusmalliksi.

#### Kuvio 4: Osaamisen ja tiedon johtamisen onnistumiset ja epäonnistumiset. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 234.)

Osaaminen on osa yrityksen aineetonta varallisuutta, joka näkyy sen arvossa ja jopa tilinpäätöksessä. Kuten yrityksissä johdetaan raaka-aineita, rahaa, logistiikkaa, tulisi osaamisen olla samalla tavalla johdettua (Hokkanen ym. 2010, 340.) Osaaminen on yrityksessä oleva voimavara, jossa näkyy olemassa olevien sekä uusien rekrytoitavien työntekijöiden sen hetkiset ja potentiaaliset kyvyt, sekä miten niitä yrityksen sisällä organisoidaan. Se osaaminen ja tieto, mitä organisaatiolla ei vielä ole, kuuluu yrityksen voimavaraosaamiseen. Osaamisessa piilee yrityksellä loistava kilpailuetu, vaikka vain harvat yritykset käyttävät tätä etua hyväkseen. Yrityksissä ei panosteta osaamisen kehitykseen siinä määrin, kuten esimerkiksi teknologian kehitykseen ja pääoman tuottoon. Hyvä tapa olisi aloittaa osaamisen kehityksen konkretisoiminen sillä, että lasketaan yrityksen investoinnit esimerkiksi koulutuspäivinä vuodessa, euroina per henkilö tai paljonko henkilös-

tön kehityksen osuus on liikevaihdosta. (Boudreau & Ramstad 2008, 16,39; Kamensky 2008, 187.)

Muuttuvassa maailmassa osaaminen ja ammattitaito ovat työkyvyn perusta. Ennen kuin osaamista pystytään johtamaan, tulee määritellä, mitä johdetaan. Osaamista on sekä yksilötasolla, että organisaatiossa. Organisaatiossa osaamisesta saadaan hyöty vasta silloin, kun sitä sovelletaan jokapäiväiseen tekemiseen ja saadaan näin entistä parempia tuloksia. Tällaista soveltamista on esimerkiksi uuden luominen ja yhteinen toimintatapa. Yksilöt, jotka omaavat toiminnan kannalta tärkeitä tietoja ja taitoja sekä kokemuksia, hallitsevat verkostoja sekä tukevat muutoksen ja osaamisen ilmapiiriä ja asennetta muodostavat koko organisaation osaamisen. Oman osaamisen jakaminen on tärkeää. Lena Siikaniemi (2011) kirjoittaa Kuntatyöntekijälehdessä artikkelissa osaamisen johtamisen sisältävän osaamisen ennakkoinnin, joka on hänen mielestään osa työssä jaksamista, sekä osaamisen varmistamisen. (Hokkanen ym. 2010, 339; Siikaniemi 2011.)

Osaamisen ja tiedon johtaminen voi luotsata kokonaan uudelle johtamis- ja organisaatioajattelun aikakaudelle. Jotta tämä tulee mahdolliseksi, täytyy osaamisen johtaminen nähdä kokonaisena käyttöjärjestelmänä, ei vain yksittäisenä osana kokonaisuutta. Tämä kaikki on mahdollista organisaatiossa, jonka ylin johto pitää osaamisen johtamista riittävän tärkeänä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 235.)

Yrityksen osaamisen johtamisprosessia viedään eteenpäin yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Osaamistarpeet määritellään selkeästi yrityksen strategiasta asti. Prosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen ja se, että saadaan koko organisaatio suoriutumaan sille annetuista tehtävistä. Osaamisen kehitystarpeet saadaan tekemällä yksittäisen osaston sekä yksilön kehityssuunnitelmat. Kehityssuunnitelmissa huomioidaan mitä osaamista tällä hetkellä on, mitä pitäisi olla ja mistä osaamisesta pitäisi jopa luopua. Tärkeää on se, että määritellään kriittinen osaaminen, ettei osaamislistasta tule liian pitkä. Tulee huomioida, että koulutuksen lisäksi esimerkiksi tehtävänkierrolla ja rekrytoinneilla saadaan osastoille lisäosaamista. (Sydänmaalakka 2003, 122–124.)

## 2.3 Osaamisen nykytila - osaamistarpeet

Osaamistarpeet voidaan jakaa nykytilan tunnistamiseen, tavoitteiden asetantaan sekä toimenpiteisiin. Niistä enemmän alla olevassa kuviossa 8.

1. vaihe nykytilan tunnistaminen	2. vaihe tavoitteiden asetanta	3. vaihe toimenpiteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>•PROSESSIT JA RAKENTEET <ul style="list-style-type: none"> <li>•Keskeisten toimintaprosessien tunnistaminen</li> <li>•Osaamisen johtamista käsittelevien organisaatorakenteiden tunnistaminen</li> </ul> </li> <li>•Vastuiden tunnistaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>•RESURSSIT</li> </ul> </li> <li>•Osaamisen kehittämiseen valjastettujen ja suunnattujen resurssien tunnistaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>•OSAAMINEN JA UUDISTUMINEN</li> </ul> </li> <li>•Organisaation osaamisen nykytilan hahmottaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>•VAIKUTTAVUUS</li> </ul> </li> <li>•Yhteinen ymmärrys siitä, miksi osaamisen johtamista halutaan kehittää</li> <li>•Koko organisaation sitoutumisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•PROSESSIT JA RAKENTEET <ul style="list-style-type: none"> <li>•Tavoitteet ydinprosesseihin linkittyvälle osaamiselle</li> <li>•Tavoitteet organisaation kokonaisvaltaista osaamisen johtamista tukevalle rakenteille</li> <li>•Tavoitteena vastuiden selkiinnyttäminen ja täsmentäminen <ul style="list-style-type: none"> <li>•RESURSSIT</li> </ul> </li> <li>•Tavoitteet resurssien tarkoituksenmukaiselle kohdentamiselle <ul style="list-style-type: none"> <li>•OSAAMINEN JA UUDISTUMINEN</li> </ul> </li> <li>•Strategialähtöiset tavoitteet organisaation osaamiselle, osaamisen johtamiselle ja osaamisen jatkuvalle kehittämiselle <ul style="list-style-type: none"> <li>•VAIKUTTAVUUS</li> </ul> </li> <li>•Strategiasta johdettu yhteinen näkemys suunnasta, johon organisaation kokonaisvaltaista osaamisen johtamista kehitetään.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•PROSESSIT JA RAKENTEET <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ydinprosessissa tarvittavan osaamisen varmistaminen</li> <li>•Rakenteiden muokkaus tukemaan osaamisen yhdistämistä koko organisaation osaamiseksi <ul style="list-style-type: none"> <li>•RESURSSIT</li> </ul> </li> <li>•Resurssien allokointi tukemaan strategian toteuttamista <ul style="list-style-type: none"> <li>•OSAAMINEN JA UUDISTUMINEN</li> </ul> </li> <li>•Strategialähtöisten kehittämissuunnitelmien laadinta, toteutus ja arviointi</li> <li>•Toimintaympäristön muutosten seuranta ja uusien osaamisvaateiden tunnistaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>•VAIKUTTAVUUS</li> </ul> </li> <li>•Organisaation osaaminen tukee strategian toteutusta ja strategia tukee osaamisen johtamista sekä osaamisen jatkuvaa kehittämistä</li> <li>•Osaamisen johtaminen on osa organisaation kokonaisjohtamista <ul style="list-style-type: none"> <li>•Osaamisen johtamista arvioidaan osana organisaation strategiaprosessia <ul style="list-style-type: none"> <li>•Osaamistavoitteet asetetaan osana organisaation strategisten tavoitteiden asettamista <ul style="list-style-type: none"> <li>•Henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat linkittyvät organisaation strategiaan tavoitteisiin ja strategian toteutukseen</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li></ul>

**Kuvio 8: Esimerkki osaamisen haltuunoton vaiheista (Rastas&Einola-Pekkinen 2001, 89.)**

Osaamisen haltuunoton vaiheluettelon avulla pystytään kartoittamaan organisaation omaa osaamista suhteessa käytössä oleviin voimavaroihin sekä olemassa oleviin vaatimuksiin esimerkiksi tulevaisuuden osaamisen suhteen. Suunnitelmat tulee tehdä organisaation strategialähtöisesti ja niitä on tarkoitus ylläpitää aina

seuraavaan strategiapäivitykseen asti. Eri vaiheisiin saadaan varmasti käytettyä aikaa rajattomasti, mutta tärkeintä on, että aikaa käytetään eniten niihin kohtiin, jotka ovat yritykselle tärkeitä. Huomattavaa on, että tässä prosessissa sitoutetaan organisaation keskeiset osapuolet ja että prosessia seurataan yhtenä osana organisaation kokonaisjohtamista. Jonkun pitää kuitenkin omistaa osaamisen halluuton prosessi, vaikka on todettu, että aineettoman pääoman kehittäminen kuuluu kaikille. Yleisesti ottaen yrityksen henkilöstöosasto on vastuussa henkilöstön kehitykseen liittyvissä prosesseissa. Tämän päivän ja tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen on kuitenkin huomattu olevan epämieluisia henkilöstön johdolle ja kehittäjille. On jopa ajateltu niin, että henkilöstön johdolla ei ole tarpeeksi osaamista tähän toimintaan, eikä henkilöstöhallinto hyvin toimiessaan saa siitä kiitosta. Usein, kun mittaukset osoittavat, ettei yrityksen henkilökunnalla ole tarpeellista osaamista, tai jossain on jotain ongelmia, annetaan tämä pulma henkilöstöosaston hoidettavaksi, vaikka se ei sinne kuuluisikaan. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 89–90; Boudreau & Ramstad 2008, 258.)

#### 2.4 Osaamistarpeiden selvittäminen

Otala (2008, 347) määrittelee osaamistarpeen osaamisena, jossa kehitetään tämänhetkisen toiminnan kilpailukykyä. Lisäksi pitää osata ne asiat, joita yrityksen visio ja strategia edellyttävät. Pidemmän aikavälin haasteisiin tulee osata vastata. Osaamisen kehityksessä ja johtamisessa on kyseessä jatkuva prosessi, jossa pitää ottaa huomioon käytettävissä olevat resurssit, osaamisen vaatimukset sekä määrittellä eri vaiheiden aikaansaamat vaatimukset. Tärkeää on, että jokainen organisaatio laatii itselleen sopivat menettelytavat kehitykseen, jotta lopputuloksena syntyy sellainen toimintatapa ja yhteinen ymmärrys suunnasta, johon yritys haluaa kulkea. (Rastas&Einola-Pekkinen 2001, 90.)

Yritys, joka pystyy selvittämään osaamisensa kehityssuunnan, osaamisensa tarpeen ja miettimään mitä tämä tarkoittaa yksilötasolla, onnistuu tehostamaan oppimista ja varmistamaan sopeutumisensa toimintaympäristön muutoksiin. Ennakoimalla asioita pyritään selvittämään, minkälaista osaamista tarvitaan, jotta menestytään tulevaisuudessa. Yrityksen visiossa kerrotaan mitä yritys tahtoo olla

tulevaisuudessa ja strategiassa, miten siihen päästään. Strategian toteuttaminen käytännössä ja osaamistarpeiden selvittäminen lisäävät kommunikaatiota ja auttavat henkilökuntaa ymmärtämään strategiaa. Kaikkia näitä toimintatapoja ei yhden yrityksen tarvitse käyttää, vaan valita itselleen sopivin yhdistelmä, jotta saadaan yrityksen tärkeimmät tarpeet huomioiduiksi. (Ranki 1999, 40–41; Ojala 2008, 108–109.)

Motivaatioltaan, rakenteeltaan ja osaamiseltaan oikea henkilökunta vaikuttaa yrityksen strategiseen onnistumiseen. Henkilöstösuunnittelun merkitys kasvaa nopeiden muutosten ja epäjatkuvuuksien myötä. Yrityksen henkilöstön hyvä osaaminen ja muutosvalmius kilpailijoihin verrattuna muodostavat kilpailuedun. (Ranki 1999, 44.)

## 2.5 Muutosjohtaminen

Yksittäisen asian erinomainen osaaminen päättyy siihen, kun asiaan tulee muutos. Muutokseen tulee sopeutua välittömästi, jotta saadaan tarvittava hyöty yritykselle heti käyttöön. Globaaleissa toimittajamarkkinoissa toimiessa, muutokset syntyvät nopeasti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 122.)

Yrityksissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Muutoksista selviämiseen ja todelliseen muuttumiseen tarvitaan johtajia, joiden esimerkillä muutosta käsitellään. Muutosvastarinnan voi viedä läpi seuraavan, luonteeltaan radikaalin, luettelon mukaisesti:

1. Muutosvastarinnan aiheuttajien löytäminen
2. Muutosvastarintaliikkeen johtajien poistaminen
3. Mahdollisten vastustajien listaaminen
4. Mahdollisten toisinajattelijoiden, sellaisten jotka eivät ole muutoksen puolella, poistaminen, vaihtaminen tai kouluttaminen
5. Vaihda muutoksen puolestapuhujat poistettujen paikoille

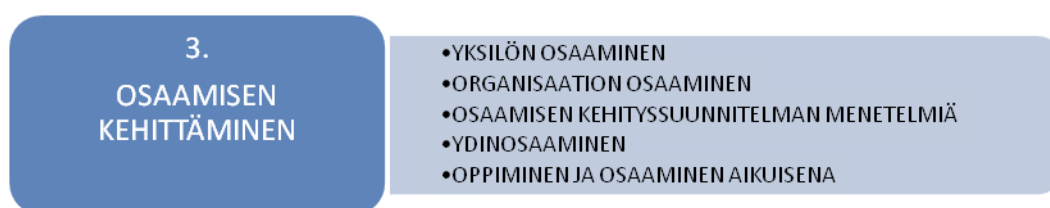
Vaikeat toimenpiteet ovat tarpeen muutoksessa, mutta muutoksen toteututtua, on tarve palata takaisin normaaliin työrytmiin muutoksen tuomin uusin menetelmin.

Muutosten johtaminen testaa esimiehen johtajataidot. (Hokkanen ym. 2011, 373–376; Pihkala, 2009.)

Kun yritykseen ollaan tekemässä kehityksen muodossa muutosta, tulee yrityksen johdon olla aidosti kiinnostunut ja täysin sitoutunut siihen. Muutoksen valmistelu alkaa toimeenpanoryhmän kokoamisella ja olemassa olevan tilanteen kartoittamisella. Muutoksen vetäjän tulee nauttia ylimmän johdon tukea ja hänellä tulee olla muutokseen tarvittava riittävä vaikutusvalta kaikilla organisaation tasoilla. Toimeenpanosuunnitelma tulee olla dokumentoitu ja jonkun määrätyn henkilön pitää olla vastuussa tästä. Muutosta toteuttavien henkilöiden tulee tarkasti määritellä miten ja mitä muutetaan. Jos muutetaan ihmisiä, vaihdetaan esimerkiksi tietyn henkilön toimenkuvaa, osastoa tai koulutetaan tätä henkilöä. Jos taas muutetaan tilannetta, pyritään silloin muuttamaan teknologiaa tai rakennetta. Vaiheittaisesti tehtävä muutos on usein paras vaihtoehto. Uuden toimintatavan noudattamista on tuettava vaikkapa muodollisilla tai epämuodollisilla palkkiojärjestelmillä. Jatkuvan oppimisen ja kehityksen ylläpito on tärkeää. Muutokseen tulee kouluttaa ja edistymistä täytyy seurata. (Pihkala 2009.)

### 3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Yrityksen strategia määrittelee vaadittavan osaamisen tason. Osaamisen kehityksessä tulee ensin määritellä yksilön oman osaamisen taso ja siihen liittyvät tavoitteet esimiehen kanssa. Tämän jälkeen pystytään arvioimaan, onko yksilön osaaminen yrityksen strategian mukainen. On tärkeää, että yksilön oma mielenkiinto osaamisensa ylläpitämiseen kulkee käsi kädessä yrityksen strategian mukaan. Näin yritys saa sitoutuneita ammattilaisia, jotka haluavat kehittyä ja kehittää osaamistaan. (Ranki 1999, 27.) Alla olevassa kuviossa 9 esitellään luvun 3 sisältö.



**Kuvio 9 Tutkimuksen rakenne, Osaamisen kehittäminen**

### 3.1 Yksilön osaaminen

Tieto on vain yksi osaamisen muoto (Sydänmaalakka 2004, 150). Organisaatio ei pysty luomaan tietoa ilman yksilöä, vaan se antaa yksilölle kimmokkeen, josta tieto luodaan (Nonaka & Takeuchi 1995, 59). Hyvän työsuorituksen tuloksena on yksilön osaaminen, joka muodostuu kokemuksesta, verkostoista, kontakteista sekä tiedoista ja taidoista. Yksilön persoonallisilla asenteilla ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, esimerkiksi motivaatiolla ja tunneällyn käyttötaidolla, päästään eteenpäin työelämässä. (Ojala 2008, 50–51.) Pelkkä tietäminen tai taitojen omakeminen ei riitä, jotta osaamisesta saadaan tuloksia aikaiseksi, täytyy myös olla kykyä toimia osaamisen vaatimalla tavalla. Alla olevassa kuviossa 5 määritellään osaaminen ja siihen liittyvät toimenpiteet.



**Kuvio 10. Osaamisen määritelmän kuvaus (Sydänmaalakka 2004, 151.)**

Esimiehellä on yksilön osaamisen kannalta tärkeitä tehtäviä. Hänen tulee selkiyttää oppimisen suunta niin, että se tukee koko yrityksen strategian toteutumista. Oppimisen ilmapiirin kehittäminen on tärkeää, jotta ryhmän sisällä olevat ristiriidat pystytään ratkaisemaan yhteistyössä. Alaisten vuorovaikutussuhteiden yhteisöllisyyden ylläpidolla on oppimiselle suuri merkitys. Osaamisen jakaminen vaatii luottamusta sekä yhteistä tahtotilaa sen toteutumiseen. Yksilön kehityksen tukeminen ja sitä kautta koko osaston yhteisen osaamisen kehityksen huolehtiminen kuuluvat esimiehen tehtäviin. Tärkeä perusta tälle kaikelle on esimiehen taito johdtaa omalla esimerkillään. (Ojala 2008, 273–274.)

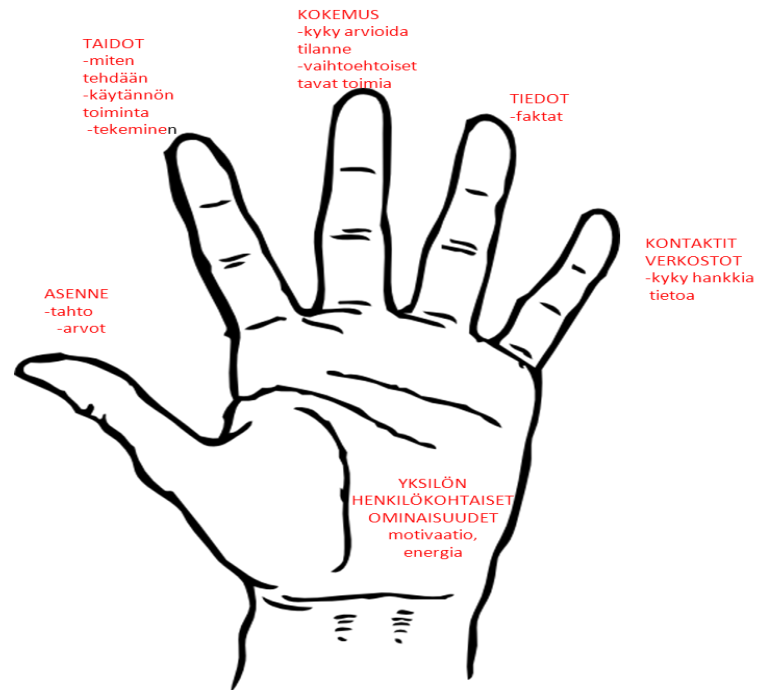


Osaaminen pitää sisällään viisi toistensa kanssa sidoksissa olevaa tekijää:

1. *Tiedollinen osaaminen (faktat; tuotteen tekniset ominaisuudet)*
2. *Taidot (hitsausmenetelmä)*
3. *Kokemus (vaihtoehtojen hallitseminen, omista virheistä ja onnistumisista oppiminen; kansainvälisen investointiprojektin hallitseminen)*
4. *Uskomukset ja arvot (käsitykset siitä, minkä uskoo olevan oikein ja mikä vaikuttaa tiedon tulkitsemiseen ja havaitsemiseen; näkemys asiakkaan arvostamista tuoteominaisuuksista)*
5. *Sosiaalinen verkosto (suhteet; toimialan konsulttien tuntemus)*

Onnistuakseen työsuorituksessaan yksilön täytyisi osata käyttää näitä kaikkia osalueita yhdessä. (Ranki 1999, 27.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 11) esitellään puolestaan Leenamaija Otalan (2008, 50–51) arvioimia yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka ovat apuna työtilanteissa ja jotka auttavat yksilöä aikaansaamaan hyvän työtuloksen. Otsikoita on täydennetty Rankin (1999, 28) ajatuksilla. Kuviossa mainittujen ominaisuuksien lisäksi otetaan huomioon motiivit ja tunneäly. Tunneäly sisältää erinäisen määrän henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja. Ne taas vaikuttavat siihen, miten pystymme tulemaan toimeen itsemme ja muiden ihmisten kanssa. (Ranki 1999, 28.)



**Kuvio 11. Yksilön osaaminen ja osatekijät, mukailtu (Ojala 2008, 51; Ranki 1999, 28; Kauhanen 2006, 142.)**

Yksilön osaamisesta tutkijoilla on hyvin samanlaisia tulkintoja. Sydänmaalakan osaamisen määrittely (kuvio 10) pitää sisällään samat asiat, kuin kuvion 11 useamman tutkijan määrittelyistä kerätty osaamisen tulkinta. Sydänmaalakka vie osaamisen kuitenkin pidemmälle ja osaamisen seurauksena ovat suoritus ja osaamisesta saatu tuotos. Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten motivaatio ja energia, vaikuttavat vahvasti siihen, miten osaamista pystytään jalostamaan ja aikaansaada hyvä tulos.

Sanghi (2009, 12) mainitsee, että henkilökohtaisen osaamisen termejä on useita ja niiden eroissa on vain pieniä nyansseja. Yleisesti ottaen osaamisia voidaan kutsua näkyväksi tai silmällä havaittavaksi käyttäytymiseksi työpaikalla. Osaamiset voidaan kuitenkin jakaa kahteen kategoriaan. Ensimmäinen on kynnysosaamiset, jotka kaikkien pitää osata, eikä se erota yksilöä toisesta. Toista osaamislajia voidaan kutsua erottuvaksi osaamiseksi, sillä näiden osaamisien omaaja eroaa keskinkertaisesta suorittajasta.

Ihminen ei aina tiedosta osaamistaan; osaamme enemmän kuin pystymme kertomaan. Esimerkiksi kun ammattitaitoista henkilöä pyydetään tekemään jokin ammattiinsa liittyvä työ, ei hän välttämättä osaa kirjata tietoa ja osaamista, jota tämän asian loppuunsaattamiseksi tarvitaan. Asioita ja osaamista pidetään itsestäänselvyyksinä. Kuitenkaan toisen ammattiryhmän edustaja ei välttämättä pysty tekemään samaa työtä valmiiksi yhtä lahjakkaasti, vaikka hänellä olisi kirjalliset ohjeet. Osaaminen muuttuu yksilön toimintaympäristön muutoksessa. Aikaisemmista kokemuksista ja osaamisista voi joutua luopumaan, jos niistä on haittaa, eli poisoppimaan. (Ranki 1999, 26–29.)

Jokainen yksilö muodostaa oman kokonaisuutensa osaamisestaan koulutuksen, käytännön, pohtimisen, ajattelemisen ja virheiden kautta. Yksilöllinen osaaminen ei ole monistettavissa kenellekään. Osaamista voidaan siirtää joko välittämällä tietoa tai tekemällä, eli toimintatapojen kautta. (Ranki 1999, 30.) Pentti Sydänmaalakka (2003, 158) kirjoittaa yksilön osaamisesta jopa ainoana työsuhteturvana ja tärkeänä selviytymiskeinona. Osaamisen taso määrittelee yksilön työmarkkina-arvon.

Boudreau & Ramstad (2008, 31–33) luettelivat osaamiseen liittyvät päätökset neljään osioon. Sääntöjen ja direktiivien osaaminen yrityksessä on tärkeää, jotta ei saataisi sakkoja ja rangaistuksia. Toisen osaamisaluevaatimuksen antavat voimassa olevat trendit ja muoti-ilmiöt. Esimerkkitentrendinä mainitaan, että vuosina 2001–2003 henkilöstöä jaettiin organisaatioissa ryhmiin, joissa 20 % kuului huippusuorittajiin, 70 % keskivertosuorittajiin ja loput 10 heikoimpiin suorittajiin. Osaamisvaatimukset ja ansiotaso kulkivat käsi kädessä. Kolmantena lähestymistapana pidetään tasa-arvoisuutta. Työntekijöitä tulee kohdella tasa-arvoisesti, mutta se ei kuitenkaan tarkoita, että heitä kohdellaan samalla tavalla. Viimeisenä esimerkkinä on organisaation henkilöstöhallinnon ja johtoryhmän kehittämät osaamispäätökset ja niiden looginen yhteys yrityksen tulokseen sekä strategiseen menestykseen. Ajan myötä nämä osaamisvaatimukset tarkentuvat ja sitä myötä vahvistavat organisaation strategista kyvykkyyttä.

Sanghi (2009, 15) muistuttaa, että osaaminen ei ole suorittamista, vaan että yksilö on kyvykäs suorittamaan annetun tehtävän. Osaaminen tarkoittaa sitä, että yksilö

pystyy suorittamaan työnsä. Ilman osaamista yksilö ei voi suorittaa sitä. Joskus jopa erittäin osaava työntekijä voi epäonnistua tehtävässään, jos jokin ympäristötekijä muuttuu tai jos hänen persoonansa muuttuu. Osaamista täytyy olla, mutta sen olemassaolo eikä sen puute voi taata onnistumista tai ennustaa epäonnistumista. Tieto ja sen mukana taito, asenne, kokemukset ja kontaktit muodostavat yhdessä osaamisen. Todellisesta osaamisesta voidaan puhua vasta silloin, kun jotakin sovelletaan käytäntöön. (Sydänmaalakka 2004, 150.)

### 3.1.1 Hiljainen tieto

Yksilön toimenkuvassa voidaan kirjaimellisesti määritellä vaadittavat tiedot ja taidot. Ne ovat täsmätietoa, tietoista tietoa tai ääneen lausuttua tietoa, jotka pystytään kirjoittamaan. Näiden lisäksi on olemassa sellaista osaamista ja tietoa, jota ei voi lausua ääneen. Sitä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Tämä henkilökohtainen tieto on tiukasti sidoksissa toimintaan ja määrättyyn tilanteeseen ja sitä on hankala avata muille ihmisille. Hiljaisella tiedolla on tärkeä tietoinen ulottuvuus; se muodostuu uskomuksista ja näkökulmista, jotka ovat itsestäänselvyyksiä ja jotka määrittelevät sen, miten huomioimme maailman ympärillämme. Niitä on vaikeaa kuvailla sanoin. Hiljainen tieto korostuu etenkin ammattityöntekijöiden työssä. Eri ihmisten erilaiset arvotukset, oletukset sekä ennako-odotukset muuttavat saman asian havainnointia. Näiden tekijöiden lisäksi hiljaisen tiedon muokkautumiseen vaikuttavat yksilön tieto, taito ja osaaminen asiasta. Tietoa käsitellään ja jäsennetään tietoisesti ja tiedostamattomasti ja tässä voidaan käyttää apuna sääntöjä tai tiettyä logiikkaa. (Ojala 2008, 52; Nonaka 2007, 15; Ranki 1999, 29.)

Yksilön tietoisuus muodostuu niin, että tietoinen ja hiljainen tieto täydentävät toisiaan. Hiljainen tieto on kontekstisidonnaista ja henkilökohtaista ja siksi sitä on vaikea saada ymmärrettäväksi. Tietoinen, tai näkyvä tieto on taas sellaista, jota pystytään kirjoittamaan tai koodaamaan ja sitä kautta jakamaan muille. Tietoista ja hiljaista tietoa on vaikea erottaa toisistaan. Hiljaisen tiedon liittymistä tietoiseen tietoon tulisi korostaa tiedon jakamisessa. Tällä tavoin toimimalla saataisiin tietoa jaettua nuoremmalle ikäpolvelle esimerkiksi ennen suurten ikäluokkien eläköitymistä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59–60; Ojala 2008, 52.)

### 3.1.2 Yksilön osaamisen kehityksen menetelmiä

Kun uusi henkilö tulee yritykseen, tarvitaan *perehdyttämistä*. Perehdyttämisen tavoitteena on toivottaa tämä henkilö tervetulleeksi taloon ja auttaa häntä tutustumaan organisaatioon. Perehdyttämisjärjestelmään kuuluu tiedottaminen ennen työn aloittamista, jolloin työnhakijalle annetaan tietoja yrityksestä ja työnkuvasta jo haastattelujen ja valintamenettelyiden aikana. Yritykseen perehdyttämisen aikana uusi työntekijä tutustutetaan sisäisiin tavoitteisiin ja toimintamenetelmiin, ulkoiseen toimintakenttään sekä tulevaisuuden suunnitelmiin. Itse työtehtävään perehdyttäminen tulee olla laaja-alaista ja ottaa huomioon esimerkiksi työn kuvas- sa vaadittavat tekniset laitteet ja koneet sekä työsuhteasiat. (Ojala 2008, 189–190.)

*Työnkierto* on parhaimmillaan suunnitelmallista ja pitkäjänteistä kehitystoimintaa, joka liittyy urasuunnitteluun. Työnkierrolla saadaan henkilöitä oppimaan erilaisia ja uusia asioita ja sitoutetaan heitä työnantajiinsa. Tämä auttaa työntekijää arvioimaan asioita erilaisista näkökulmista ja havaitsemaan yhteistyön tärkeyden ja mahdollisuudet sekä lisää mielekkyyttä ja innostusta työhön. Työnkierto voi aiheuttaa toiminnan tehokkuuden laskua, sillä uusia asioita täytyy opetella ensin, mikä kuormittaa perehdyttäjiä ja opettajia. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että työnkierto antaa huomattavasti enemmän hyötyä, kuin se haittaa toimintaa. (Viitala 190–191.)

*Työkomennuksissa* tai erityistehtävissä työntekijä ottaa vastuulleen määräajaksi esimerkiksi tuotekehitysprojektin vetämisen. Tällaiset projektit ovat koulutuspaikkoja ja ne luovat ammatillista kasvua ja auttavat uralla etenemistä. Uutta osaamista tarvitaan ja hankkeissa kokonaisnäkemys sekä yrityksen tuntemus kasvavat. (Ojala 2008, 191–192.)

*Sijaisjärjestelmä* vähentää osaamiskasvun riskiä organisaatiossa. Järjestelmää ylläpidetään niin, että kaksi henkilöä on ajan tasalla toistensa työtehtävistä. Tällä järjestelmällä aikaansaadaan uutta osaamista ja kehitystä. *Ristiinkoulutuksella* lisätään organisaation joustavuutta ja parannetaan työn tuottavuutta. Kun tiimityö yleistyy, niin *moniosaamisen* vaatimuskin lisääntyy. Nämä auttavat osaltaan sijaisjärjes-

telmän toteutumista. Moniosaamisella on suuri merkitys henkilön asemalle sekä työmarkkinoilla että senhetkisessä organisaatiossa. (Ojala 2008, 192.)

*Toimintaoppiminen* tarkoittaa kaikkea sellaista suunnitelmallista toimintaa, jossa tarvitaan sekä teorian omaksumista ja sen soveltamista käytäntöön. Pitkäkestoisia koulutuksia on rakennettu toimintaoppimisen periaatteelle, jossa koulutusjaksot sekä työssä oppimisen käytännön soveltamisjaksot vaihtelevat. Näissä tilanteissa osallistujat voivat samanaikaisesti verrata kokemuksiaan teoriaan sekä työssä oppimiseen. (Ojala 2008, 193.)

### 3.2 Organisaation osaaminen

Ojala (2008, 345) määrittelee organisaation osaamisen sellaiseksi kyvyksi toimia, joka ei ole sidoksissa yhteen henkilöön. Organisaatio pystyy toimimaan moitteettomasti, vaikka joku henkilö lähtee yhteisöstä pois.

Asiakkaat, yhteistyökumppanit, toimittajat sekä kilpailijat muodostavat verkoston, jossa yritys toimii. Osaaminen on muodostunut tai kasvanut tässä verkossa ongelmien ratkaisun - tai muusta tarpeesta ja tämä muodostaa yrityksen osaamisen historian. Uutta tietoa ja osaamista yritykseen saadaan esimerkiksi rekrytointien sekä välillisesti toimittajien ja alihankkijoiden kautta. Yrityksen ja organisaation osaamiseen vaikuttaa yrityksen toimintaympäristö ja minkälaisia toimintatapoja ja menetelmiä se pystyy tarjoamaan. Oppiminen on osaamisen edellytys. Yrityksen osaamisen strateginen valinta on tärkeä avain menestykseen. Tulee osata oikeita asioita. (Ranki 1999, 10–11.)

Ojala (2008, 118) pitää tärkeänä, että varaudutaan pidemmän aikavälin osaamistarpeisiin osaamisen johtamisessa. Uuden osaamisen rakentaminen kestää yhä kauemmin, sillä osaamisvaatimukset ja osaamisen laaja-alaisuus lisääntyvät koko ajan.

### 3.3 Osaamisen kehityssuunnitelman menetelmiä

Erilaisia analyysityökaluja käytetään, että saadaan eriteltyä osaamisen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tässä kappaleessa esitellään 8-kenttä SWOT -analyysitekniikkatyökalu sekä ongelmien ratkaisu- ja kehitysmalli PDCA Demingin ympyrä. Näiden kahden lisäksi esitellään erilaisia menettelytapoja, joissa ihmiset toimivat ryhmässä, kuten kehitysprojektit, palaverit ja benchmarking. Näistä lisää seuraavassa.

#### 3.3.1 8-kenttä SWOT -analyysi

Kokoava analyysitekniikkatyökalu SWOT -analyysi muodostuu englanninkielisistä sanojen alkukirjaimista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Työkalun avulla pystytään määrittelemään yrityksen ja toimintaympäristön rooli ja se auttaa parantamaan kokonaistilänäkemystä käsiteltävästä asiasta. Tärkeää on, että analysoitaessa tarkastellaan olemassa olevia tosiasioita ja mahdollisimman luotettavia ennusteita, eikä tulevaisuuden tahtotiloja. SWOT -analyysillä pystytään hahmottamaan nykytila-arvion lisäksi tulevaisuuden kuvia. Analysoitaessa tulee rakentaa nelikohtainen työlista. Listan avulla pystytään paneutumaan itse tekemiseen, joka voi konkretisoitua esimerkiksi kehityssuunnitelmana. (Koskinen 2006, 36–37; Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen, Tuohimaa 2007, 12.)

Laadittaessa 8-kenttä SWOT -analyysiä (kuvio 12) on oleellista, että vaiheissa 1–4 sisäiset ja ulkoiset tekijät pidetään erillään. Vaiheissa 5–8 käydään läpi toimenpiteet, miten sisäisiä vahvuuksia pystytään hyödyntämään ja heikkouksia kehittämään ulkopuolisten mahdollisuuksien asettavissa rajoissa. 8-kenttäisessä SWOT -analyysissä yhdistyy yrityksen strateginen ja osaamisen johtaminen. Työkalun avulla on hyvä alkaa suunnittelemaan yrityksen tai yksikön tulevaisuuden toiminnan suuntaviivoja. (Koskinen 2006, 37,74.)

<div> <div>Sisäiset</div> <div>Ulkoiset</div> </div>	<div>vahvuudet</div> <div>1.</div>	<div>heikkoudet</div> <div>2.</div>
	<div>mahdollisuudet</div> <div>3.</div>	<div>korjaa/kehitä</div> <div>6.</div>
	<div>uhkatekijät</div> <div>4.</div>	<div>vältä/torju</div> <div>8.</div>
	<div>hyödynnä</div> <div>5.</div>	<div>varaudu/ennakoi</div> <div>7.</div>

**Kuvio 12. 8-kenttä SWOT -analyysin laadinnan työjärjestys (Koskinen 2006, 37.)**

Kamenskyn (2008, 203–204) mukaan SWOT -analyysi oli joitakin vuosia sitten Suomen 500 yrityksen käyttämistä yksittäisistä strategisen johtamisen menetelmistä ylivoimainen ykkönen. Syitä suosioon ovat esimerkiksi:

1. *Vahvuudet ja heikkoudet ovat tiivistelmä organisaation sisäisestä tilasta*
2. *Mahdollisuudet ja uhkat ovat tiivistelmä yrityksen toimintaympäristöstä*
3. *Oikein laadittuna vahvuudet ja heikkoudet on suhteutettu kilpailutilanteeseen*
4. *Analyysiin on suhteutettu nykytilaa (vahvuudet ja heikkoudet) ja tulevaisuutta (mahdollisuudet, uhkat)*
5. *Analyysi on näennäisesti helppo tehdä: pelkkä luku- ja kirjoitustaito riittää*
6. *Analyysiä voidaan soveltaa monella tasolla ja alueella*

Jottei SWOT -analyysistä tule SO WHAT -analyysia tulee huomioda että johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset tulee tehdä huolella ja niiden pitää perustua SWOT -tekijöihin. Seuraavilla tekijöillä analyysia voidaan parantaa:

*VAHVAT puolet; 1. käytä hyväksi, 2. vahvista*  
*HEIKOT puolet; 1. poista, 2. lievennä, 3. vältä*  
*MAHDOLLISUUDET; 1. varmista niiden hyödyntäminen*  
*UHKAT; 1. kierrä, 2. lievennä, 3. poista, 4. käännä mahdollisuuksiksi (Kamensky 2008, 203–204.)*



## 8-kenttä SWOT:n rakenne

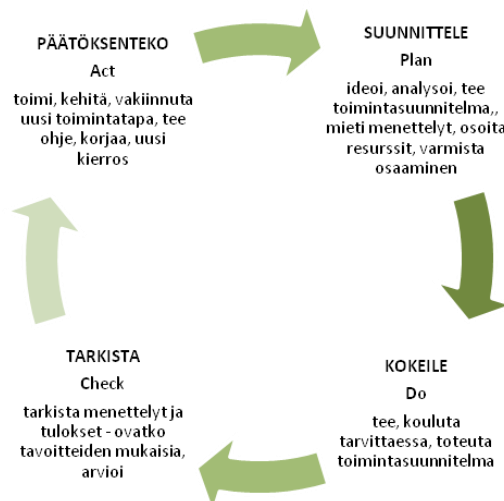
<b>Sisäiset Nykyiset</b> Tosiasiatietoihin pohjautuvat  <b>Tulevat ulkoiset markkinat</b> (analyysit, luovuus yms.)	<b>Kenttä 1</b> <b>S = Strengths</b> Toiminnalliset vahvuudet •Henkilöstöryhmittäin •-määrä, osaaminen  •kyselyt	<b>Kenttä 2</b> <b>W = Weaknesses</b> Toiminnalliset heikkoudet •Henkilöstöryhmittäin •Määrä, osaaminen  •kyselyt
	<b>Kenttä 3</b> <b>O = Opportunities</b> Tulevaisuuden mahdollisuudet ja voitot •Prosessit ja tuotteet •Asiakkaat •Yhteistyökumppanit •Kilpailuympäristö yms.	<b>Kenttä 5</b> <b>S + O</b> <b>Menestystekijät</b> (sanat perusmuodossa)  •Visio •Seurantamittarit •Tavoitteet
	<b>Kenttä 4</b> <b>T = Threats</b> Tulevaisuuden uhat ja menetykset •Prosessit ja tuotteet •Asiakkaat •Yhteistyökumppanit •Kilpailuympäristö yms.	<b>Kenttä 6</b> <b>O + W</b> Heikkoudet vahvuuksiksi (sanat tekemisen muodossa)  •keinovalikoimaa vision saavuttamiseksi
	<b>Kenttä 7</b> <b>S + T</b> Uhat voitoiksi (sanat tekemisen muodossa)  •keinovalikoimaa vision saavuttamiseksi	<b>Kenttä 8</b> <b>W + T</b> Kriisitilanteet (sanat perusmuodossa)  •keinovalikoimaa riskien ennaltaehkäisemiseksi

**Kuvio 13. 8-kenttä SWOT -analyysin rakenne (Savonen 2009.)**

Yllä olevassa kuviossa 13 on 8-kenttä SWOT -analyysi määritelty osaamisen kehittämisen apuvälineeksi. Kenttään 5 merkitään määriteltävän osaston menestystekijät ja visio. Menestystekijöiden mittareina voidaan käyttää esimerkiksi yhteistyöprosessien suorituskykyä. Kehittämislinjaukset saadaan yhdistämällä kenttien 6 ja 7 saadut tiedot ja lisätään niihin kentän 8 ennalta ehkäisevät toimenpiteet. Tämän mallin avulla saadaan esille tulevaisuuden osaamisvaatimuksia. Näitä tuloksia jalostamalla pystytään laatimaan osaamisen kehityssuunnitelma määritellylle osastolle. (Savonen 2009.)

### 3.3.2 PDCA – malli – Demingin ympyrä

Demingin ympyrä on monikäyttöinen ongelmien ratkaisu- ja kehitysmalli, jota voidaan käyttää osaamisen johtamisen suunnittelussa (Pitkänen 2005). Kuviossa 14 esitellään, miten Demingin ympyrää käytetään ja mitä asioita mallin neljässä eri vaiheessa tulee käsitellä.



**Kuvio 14. Demingin ympyrä (Pitkänen 2005, 51; Helakorpi; Savonen.)**

Suunnitteluvaihe (plan) tulee käydä tarkasti läpi ja ottaa mukaan asian arviointi, perehtyminen ja ideointi, jotta saadaan mahdollisimman hyvä toteutus hankkeelle. Tämä on luovaa vaihetta, joka toteutuu osaamisen pohjalta. Se perustuu tunnettuun ja jalostettuun ja laadukkaaseen tietoon, eikä sitä voi jättää arvailun varaan. Tulee muistaa, että tavoite ja keino ovat kaksi eri asiaa ja ne on käsiteltävä erikseen. Tarkistus (check) ja toiminta (act) – vaiheiden läpikäymisen kautta asiat tarkentuvat ja korjaantuvat kierros kierrokselta. Jos ratkaisut eivät toimi suunnitelun mukaisesti, siirrytään toimintavaiheesta takaisin suunnitteluun, eikä niitä vielä toteuteta sellaisenaan. (Pitkänen 2005, 51–53; Savonen.)

### 3.3.3 Organisaation osaamisen kehitysmenetelmiä

Hyvä keskustelu on perusta ryhmän oppimiselle. Keskustelua parempi kuvaus on *dialogi*, joka tarkoittaa avointa kuuntelua ja vuorovaikutusta sekä asioiden kyseenalaistaminen yhdessä. Keskustelussa useimmiten halutaan tuoda omat näkemykset esille, eikä oteta vastaan keskustelukumppanin ajatuksia. Dialogin tuloksena ei aina ole yhdenmukainen lopputulos, vaan siinä onkin tarkoituksena rikastaa yksilötason eri näkemyksiä. Dialogiin voidaan tarkoituksenmukaisesti pyrkiä ja siinä voidaan kehittyä. Seuraavat seikat edesauttavat dialogin toteutumista:

- *Myönteisessä hengessä omien ja muiden ajatusten kyseenalaistaminen, ilman ajatusta, että se on virheiden osoittamista*
- *Paremman vaihtoehdon löytämisen jälkeen omista ajatuksista luopumisen hyväksyminen*
- *Tiedon ja osaamisen avoin jakaminen*
- *Ajan antaminen pohdinnalle ja arvioinnille*
- *Tietoinen ja luonnollinen reflektointi (Ojala 2008, 200 -201.)*

*Kehitysprojektit* voivat parhaimmillaan opettaa jäsenilleen projektinhallintaa sekä yhteistyötaitoja. Jos projekteihin pystytään laittamaan riittävästi aikaa ja aitoa paneutumista, voidaan saada tuntuvaa kehitystä aikaan toimintamalleissa, prosesseissa ja rakenteissa. Kun projekti toteutetaan yhteistoiminnallisella ja tutkivalla tavalla, niin kaikki osallistujat oppivat uutta. Kokeilutoiminta poikkeaa kehitysprojektista sillä, että kokeilutoiminnalla on avoimempi ja tutkivampi ote. Mitään ei päätetä ennalta, vaan asioiden toimivuus tutkitaan ensin käytännössä. Kokeilutoiminnalla voidaan madaltaa kynnystä muutokseen, joka johtuu esimerkiksi uudesta järjestelmästä tai toimintatavasta. (Ojala 2008, 196–197.)

Ryhmän *oppimista tukevat tilaisuudet*, jotka voivat olla informatiivisia tai osallistavia. Samanaikaista omaksumista yrityksessä tuetaan esimerkiksi sisäisellä tiedottamisella sekä päivittäisjohtamisella. Oppimistilanteita ovat erilaiset ongelmanratkaisutilanteet. Ongelmaa voidaan analysoida järjestelmällisesti ja yhteistyössä. Ratkaisun toteutus tulee tapahtua johdonmukaisesti ja tutkivalla otteella. Näillä menetelmillä vahvistetaan neuvottelu- ja yhteistyötaitoja. (Ojala 2008, 198.)

*Tiimityöskentelyllä ja palaveriella* on informatiivisia ja oppimisen kannalta hyviä vaikutuksia. Tiimeissä tiedon jakaminen kokeneelta aloittelijalle on tärkeää ja oppimisen kannalta ensiarvoista. Omien toimintatapojen ja osaamisten jatkuva arviointi kehittää tiimiä. Osaamisen kehityksen kannalta palaverien vaikutus riippuu suuresti palaverin vetäjästä. Parhaimmillaan palaverin hyötynä on tietorakenteiden ja ajatusmallien muokkaaminen tai täydentäminen ja vuorovaikutustaitojen sekä ajattelun kehittäminen. Kun asioita käsitellään kriittisesti, voi yhteinen näkemys laajeta ja rikastua. Palaveria voi kehittää esimerkiksi vaihtamalla palaverin pitopaikkaa tai vetäjää, pyytämällä ulkopuolisia asiantuntijoita mukaan ja vastuuttamalla muita työyhteisön jäseniä palaverin sisällöstä. (Ojala 2008, 198–199.)

*Benchmarking* eli toimintoverailu, jossa opitaan hyviltä esikuvilta, on osoittautunut yleisesti hyväksi toimintatavaksi. Kuitenkaan vain harvoin pystytään suoraan kopioimaan vertailtavan yrityksen prosessia tai toimintoa omaan yritykseen. Tarkoitus on ennemminkin vertailla toimintatapoja ja ideoita niitä omiin menetelmiin. Benchmarking – prosessi etenee seuraavasti:

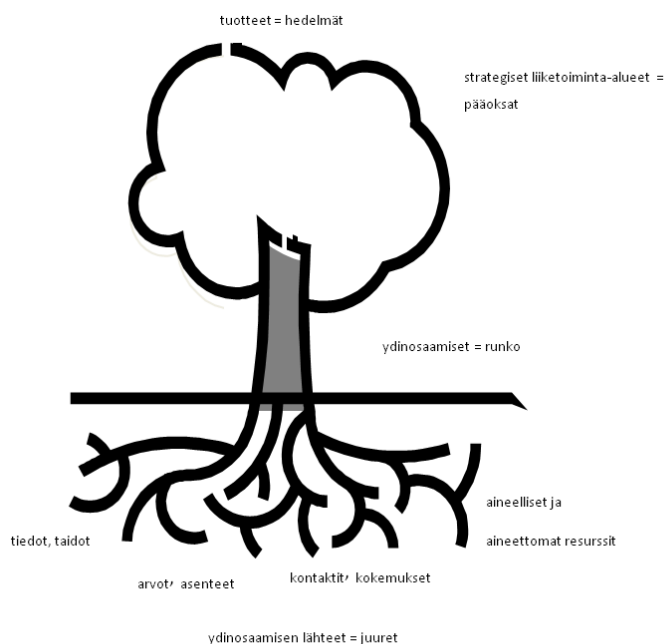
- *Kehityskohteen valinta*
- *Benchmarking – projektin suunnittelu*
- *Kehitettävän prosessin tai toiminnon analysointi*
- *Benchmarking – kumppanin etsintä ja tapaamisen sopiminen*
- *Vierailun valmistelu ja toteutus*
- *Vierailukäynnin analysointi*
- *Oman toiminnan kehitys vierailukäynnin analysoinnin pohjalta*

(Ojala 2008, 199.)

*Benchmarkingia* toteutukseltaan kevyempiä esimerkistä oppimisen tapoja on vierailut ja opintokäynnit. Ne tukevat oppimista silloin, kun yrityksessä on jo olemassa toimintamalli tai ratkaisu, jota ollaan tavoittelemassa. Hyöty opintokäynneistä ja vierailuista syntyy silloin, kun saatuja havaintoja ja ideoita käsitellään ja pohditaan niiden sovellettavuutta oman yrityksen tai osaston toimintaan. (Ojala 2008, 200.)

### 3.4 Ydinosaaminen

Ydinosaaminen muodostuu yhteistyökyvyistä, prosesseista ja suhteista. Keskisuur-  
ren organisaation ydinosaaminen on optimaalista määritellä 5-15 osaamisalueen  
kokonaisuudeksi. Jos osaamisia on enemmän, 40-50, mielletään ydinosaamiset  
tiedoiksi, taidoiksi ja tekniikoiksi, eikä ydinosaamisiksi. Ja jos taas ydinosaamisia  
on vain yksi tai kaksi, ovat ydinosaamisalueet liian suuria mielletäväksi realisti-  
sesti. Osaamisessa on erotettava todellinen osaamisen tarve sekä osaamisen val-  
mius. Osaaminen tulee keskittää niihin toimintoihin, jotka johtoryhmän mielestä  
erityisesti lisäävät yrityksen pitkäaikaista hyvinvointia. Ydinosaaminen on yri-  
tyksen strateginen kivijalka. Se on kilpailuetu, joka on pitkäaikaisen oppimisen  
hedelmä. Toisten yritysten on vaikeaa tai jopa mahdotonta kopioida sitä. Alla ole-  
vassa kuviossa esitetään ydinosaamisten juurten kannattavan yrityksen tuotok-  
sia, eli hedelmiä, jotka saadaan aikaan ydinosaamisen oikealla kehityksellä. Puun  
pääoksat kuvaavat yrityksen strategisia liiketoiminta-alueita. Tässä kohtaa yrityk-  
sen tulee miettiä, onko sillä kaikki tarvittava ydinosaaminen ja kuinka hyvin ole-  
massa olevat ydinosaamiset palvelevat yrityksen liiketoiminta-alueita. (Mäkelin &  
Vepsäläinen 1995, 83; Hamel & Prahalad 2006, 255–256; Kamensky 2008, 212–  
213.)



**Kuvio 15. Ydinosaamispuun pääelementit (Kamensky 2008, 212.)**

Ydinosaamisia voidaan arvioida osaamisen tasolla kolme: asiakkaan kokema toimittajan antama osaamisen lisäarvo, kun asiakas saa olennaista hyötyä palvelusta tai tuotteesta. Toisena tasona pidetään erilaistumista. Vaikka palvelu tai tarjonta on sama, tulee sen osaamisen taso olla erittäin paljon korkeammalla tasolla kuin kilpailija pystyy antamaan. Jos osaaminen hallitaan yleisesti ja sitä on helppo jäljitellä, ei sitä kannata nostaa yrityksen ydinosaamiseksi. Myös kilpailijat päättävät, mikä osaaminen on vastustajan ydinosaamista. Viimeisenä ydinosaamisen arviointitasolta löytyy osaamisen laajennettavuus. Ydinosaaminen avaa edellytyksiä laajentaa uusille tuotemarkkinoille. (Hamel & Prahalad 2006, 256–260.)

### 3.5 Oppiminen ja osaaminen aikuisena

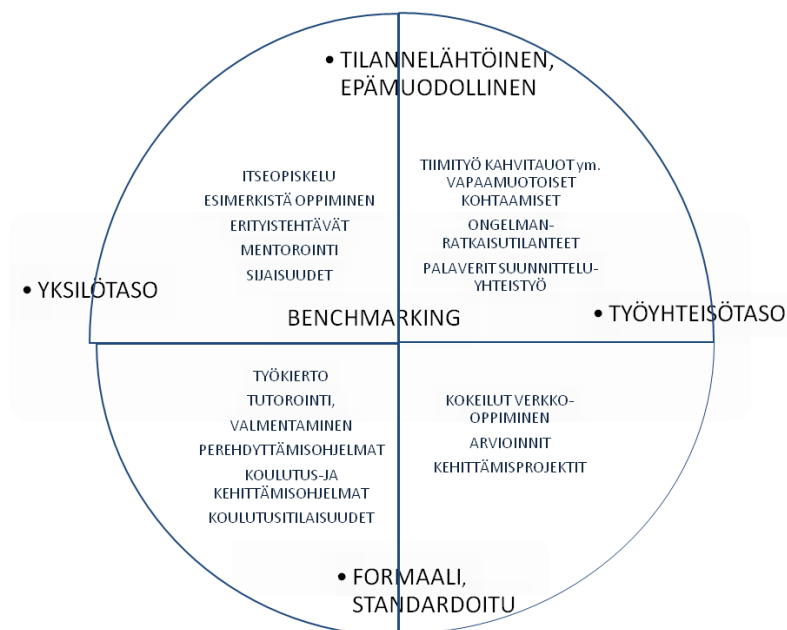
Aikuisen yksilön oppimisessa on kyse yksilön osaamisesta ja tahtotilasta sekä pohjatiedosta, sillä aikuinen suodattaa pois opetettavasta merkityksettömiä asioita. Oppijana aikuinen tukeutuu omiin kokemuksiinsa ja muokkaa oppiessaan omaa ajatusmaailmaansa, eikä näin ollen voida koota valmista opetus pohjaa. Oppiminen aikuisiällä onkin enemmän erilaisten ajatusmallien sekä uuden tiedon kriittistä tarkastelua, niihin tutustumista ja ohjaamista sekä resurssien tarjoamista näiden toteuttamiseksi. Asioiden merkityksellisyys luo taetta oppimiseen. Muutos ja oppiminen muodostavat osaamisen johtamisen ytimen. Tehtyjen tutkimusten mukaan oppimisesta noin neljä viidesosaa opitaan työssä. Tulevan tarpeen ennakointi, kehityssuunnitelmien laadinta sekä osaamisen määrittely tukevat oppimisprosessia. (Viitala 2004, 19; Koskinen 2006, 10; Ojala 2008, 274.)

Easterby - Smith (1997) on tutkinut, että oppiminen mielletään joko yksilöllisenä ja tiedollisena asiana tai sitten kulttuurisena ja sosiaalisena prosessina. Yksilö hankkii tarvittavat tiedot ja taidot ja yksilön kehityksen kautta kehittyy myös organisaatio. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että yksilö jakaa oppimansa ja muuttaa sen koko organisaation osaamiseksi. Oppimisen jakamiseen vaikuttaa organisaation oppimissysteemi, joka koostuu tiedon hankintaa ja jakamista ohjaavista kanusteista, oppimistavoista ja rakenteista. Foucault (1980) on todennut, että olemassa olevat valtasuhteet muuttuvat tiedon- ja vallanjaon suhteen jatkuvasti ja tämä aiheuttaa joka kerta ristiriitoja. Sosiaalisessa oppimisessa oppiminen ei ole

vain tiedon keräämistä, vaan sen jalostamista ammattiosaamiseksi, ammatti-identiteetin luomista. Tässä sulautumassa oppiminen, oppija ja työympäristö ovat erottamattomia, sillä ihmiset luovat vuorovaikutussuhteissa merkityksiä eri asioille. Näitä ovat esimerkiksi työympäristössä vallitsevat käsitteet, kulttuuriset käytännöt, tilannekohtaiset kokemukset sekä sosiaaliset suhteet. (Kirjavainen, Lähteenmäki, Salmela & Saru, 2005 108–109 mukaan.)

Ihmiset oppivat eri tavoin. Opitaan tekemisen ja harjoituksen kautta ja ollaan innostuneita uusista elämyksistä ja kokemuksista, eletään aktiivisesti ja hetkessä kiinni. Näitä ihmisiä kutsutaan aktiivisen tyylin oppijoiksi. Käytännöllisen tyylin oppijat haluavat heti kokeilla uudet ideat käytännön toteutuksessa. Harkitseva oppija tutustuu teorioihin ja asioiden taustoihin huolellisesti ennen kuin muodostavat johtopäätöksiä. Teoreettisen tyylin omaava yksilö on looginen ja kehittää havainnoistaan erilaisia teorioita ja etsii niistä parasta ratkaisua. (Hätönen 2000, 48–49.)

Kehitystoimia, jotka kohdistuvat henkilöstöön, tulee suunnitella keskitetysti ja ne on toteutettava tehokkaasti ja niitä on lisäksi arvioitava. Henkilöstöammattilaisten tarve kasvaa varsinkin silloin, kun kehitetään suurta osaa yrityksen henkilöstöä. Kuitenkin osaamisen kehityksen vastuu tulee jakaa kaikkialle organisaatioon ja henkilöstöosaston ammattilaiset ovat pääasiassa sisäisen konsultin tai koordinoijan roolissa. Alla olevassa kuviossa 16 nähdään, kuinka henkilöstön kehityksen muotoja voidaan jakaa nelikentässä sen mukaan, kuinka muodollisia tai epämuodollisia ne ovat. Vaihtoehtoisesti jako voidaan tehdä yksilön, ryhmän tai koko yhteisön osaamisen kehitystarpeista. Henkilöstöä tulisi kehittää varsinkin kuvion 16 oikeanpuoleisien kenttien mukaan. Kehittämällä tietoisesti työyhteisön palaveri- ja työn tekemisen käytäntöjä arvioivaan ja kehittävään suuntaan, saadaan jo paljon aikaan. Tähän menetelmään tarvitaan dialogikäytännön oppimista. (Ojala 2008, 188–189.)



**Kuvio 16. Henkilöstön kehityksen muotoja (Ojala 2008, 189.)**

Työelämässä opitaan koko ajan, eikä siihen vaadita erityistä järjestelyitä eikä rahaa. Dohmen (1996) luokittelee työelämässä oppimisen neljään osaan:

1. *Koulutusorganisaatioissa tapahtuva formaali, eli määrämuotoinen oppiminen, joissa suoritetaan tavallisesti tutkinto tai tietty opintokokonaisuus ja siitä saa todistuksen tai vastaavan virallisen suoriteotteen. Yrityksissä voidaan osallistua joko ulkopuolisiin koulutuksiin tai järjestää niitä sisäisesti.*
2. *Yrityksen itse järjestämä tai ulkopuolelta hankittava koulutus, joka ei johda tutkintoon, eli nonformaali oppiminen. Näitä ovat esimerkiksi laatukoulutus tai kielikurssi.*
3. *Työssä ja työympäristössä tapahtuva informaali oppiminen, joka ei ole systemaattisesti suunniteltua ja organisoitua. Tätä edistää kehitystä painottava yrityskulttuuri, jossa esimerkiksi palaverit voivat toimia oppimisforummeina.*
4. *Vahingossa ja suunnittelemattomasti tapahtuva satunnainen oppiminen, joka on usein tiedostamatonta. Esimerkiksi yllättäen eteen tuleva ongelma tai haaste pakottaa ottamaan asioista selvää ja oppimaan uutta. (Ojala 2008, 187–188 mukaan.)*

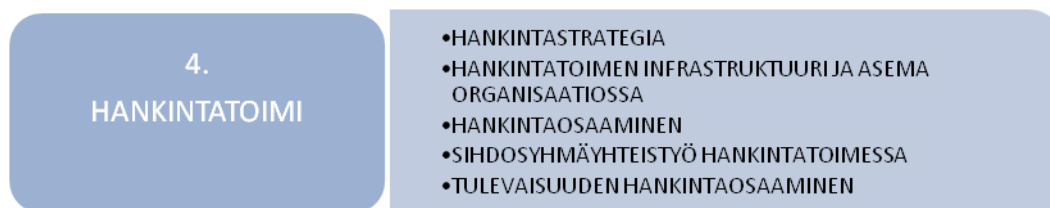


## 4 HANKINTATOIMI

Hankinta on yksi yritysten päätoiminnoista. Prosessia, joka syntyy tavaroiden ja palvelujen ostamisesta kutsutaan perinteisesti hankinnaksi. Hankinta -termi pitää sisällään esimerkiksi tavarantoimittajan valinnan, hankintasopimukset, ostotilauksen tekemisen ja valvonnan. Tämä tarkoittaa sitä, että tavara saapuu oikealla hinnalla ja oikeaan aikaan hankkijalle ja että hankkija suorittaa maksun myyjälle. Arvokenttärakenteiden muutosten myötä hankintojen merkitys on kasvanut ja hankinnan tehtävät monimutkaistuneet. Hankinta on muuttumassa yhä enemmän strategiseksi toiminnaksi ja sen rooli on ennemminkin hallita yrityksen ulkoisia resursseja siten, että organisaatiolla on tilanteen vaihtuvuuden mukaan käytössään aina sopivat toimintamahdollisuudet. Hankintatoimi pitää sisällään ostotoiminnan lisäksi tavaroiden vastaanoton, kuljetukset sekä varastoinnin kun taas pelkkä nimitys osto käsitetään ainoastaan toimintana operatiivisessa ostotoiminnassa. (van Weele 2010, 8; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 66; Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2010, 69; Haapanen, Vepsäläinen, Lindeman 2005, 215.)

Valmistavassa teollisuudessa hankintastrategian peruskysymyksiä on se, että valmistaako yritys itse, vai tuottaako se tavaraa alihankintana. Varastokustannusten alhaisuus, läpimenoaikojen lyhyys sekä tavarantoimittajien toimitustäsmällisyys ovat lisäarvoja, joita hankintatoimen osaaminen voi tuottaa. Yrityksen hankintaa voi hoitaa koko joukko ihmisiä eri puolella organisaatiota tai se voidaan keskittää ylimmän johdon valvomalle hankintaosastolle. Eri yritykset käyttävät erilaisia toimintoja näiden kahden edellä mainitun välillä. (Hokkanen ym. 2011, 75.)

Alla olevassa kuviossa 17 esitellään luvun 4 ”Hankintatoimi” pääkohdat hankinnan strategiasta tulevaisuuden osaamisen tarpeisiin hankintatoimessa.



**Kuvio 17. Tutkimuksen rakenne, Hankintatoimi**

#### 4.1 Hankintastrategia

Strategia on niiden valintojen muodostama kehys, jotka määrittelevät organisaation toiminnan luonteen ja suunnan. Strategiapohdintoja, jotka liittyvät toimitusketjuun pidetään hyvin haasteellisina, sillä yritykset ja organisaatiot hankkivat hyvin erilaisia hyödykkeitä erilaisilta markkinoilta ja erilaisiin tarpeisiin, ettei yleispätevää mallia hankintastrategian laatimiseksi kannata tehdä. Hankinnan strategia asettaa hankintaorganisaation tavoitteet. Jos tavoitteita ei tiedetä, eikä suuntaa, johon pyritään, ei myöskään pystytä suunnittelemaan reittiä tavoitteen saavuttamiseksi. Hankintatoimi on omalta osaltaan vahvistamassa yrityksen kilpailuetua sekä liiketoiminnan jatkuvaa kehitystä. (Hokkanen ym. 2011, 386; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 117, 445; Koskinen 2006, 13; Hallikas, Koivisto-Pitkänen, Kulha, & Lintukangas 2006, 15.)

Hankintatoimella on strateginen merkitys yrityksen toiminnassa. Hankinnassa tehdyillä toimenpiteillä saadaan aikaan kustannussäästöjä, joita seuraa myyntikatteiden kasvaminen. (Hallikas ym. 2006, 14.) Strategisia perustavoitteita hankintatoimelle ovat:

- *Keskeytymättömän materiaalivirran ylläpito, toimitukset ja organisaation vaatimat palvelukset*
- *Varastoarvon ja puutekustannuksien pito minimitasolla*
- *Riittävien laatustandardien ylläpito*
- *Toimittajien kilpailuttaminen*
- *Tuotteiden standardisointi mahdollisuuksien mukaan*
- *Tarvittavien tuotteiden ja palvelujen hankkiminen mahdollisimman alhaisilla kokonais- ja hallintokustannuksilla*
- *Organisaation kilpailuaseman parantaminen*
- *Tuottava, tasapainoinen yhteistyö muiden osastojen kanssa*

Jotkut yllä olevista tavoitteista ovat ristiriidassa keskenään ja tällöin yrityksen on tehtävä päätöksiä, kumpaan suuntaan hankinnalle annetaan toimintaohjeita; hyvään vai halpaan. Liiketoimintayrityksen perustarkoituksiin kuuluu tuottaa omistajilleen voittoa. Hankintatoimi pyritään järjestämään mahdollisimman tehokkaak-

si niin, että materiaalien sekä tietojen virrat tapahtuvat oikeaan aikaan ja paikkaan. Kun tämä perusasia on kunnossa, saavat omistajat yrityksestään parhaan mahdollisimman tuoton irti. (Hokkanen ym. 2010, 50; Hokkanen ym. 2011, 76–77.)

Kokonaiskustannusajattelutapa ja arvon lähteet, sekä niihin vaikuttavat seikat ohjaavat tehokkaaseen toimintaan. Hankinnan vaikutusta yrityksen kannattavuuteen on tutkittu ja tutkimukseen osallistuneista yrityksistä parhaat pystyivät kutistamaan hankintamenojaan keskimäärin 3%. Tutkimustulosten mukaan seuraavat asiat ovat merkityksellisiä, jotta aikaansaadaan vahva hankintaorganisaatio:

#### 1) Rekrytointi

Rekrytoidaan henkilöitä, joilla on jo esimerkiksi muun alan johtamiskokemusta ja erityisosaamista hankittavien tuotteiden alalta. Henkilöstöä tulee vielä kouluttaa systemaattisesti.

#### 2) Hankintaorganisaation tavoitteet ovat selkeät

Tavoitteiden onnistumista mitataan säännöllisesti. Ei mitata pelkkiä säästöjä vaan kokonaisvaltaisia liiketoiminnallisia tuloksia, joita hankinnassa on saatu aikaan.

#### 3) Hankintaorganisaation sidosryhmäyhteistyö toimii.

Tehdään yhteistyötä yrityksen muiden organisaatioiden kanssa. Suunnitellaan ja kehitetään jopa yrityksen liiketoimintaa. Suorituksen liisääminen hankintatoimessa lisää liiketoiminnan onnistuneisuutta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 118–120; Lintukangas 2011.)

### 4.2 Hankintatoimen infrastruktuuri ja asema organisaatiossa

Noin 80% yrityksistä on oma hankintaorganisaationsa, joka hoitaa vähintään 80% yrityksen hankinnoista. Päätoimisia hankinnan ammattilaisia on vuonna 2011 tehdyn kyselyn (n =162) mukaan 52%:ssa yrityksistä ostajia oli alle 5 tai 5. Hankintaosaston asema on riippuvainen siitä, miten yrityksen johto siihen suhtautuu. Jos johto mieltää hankinnan aseman vain operatiiviseksi osastoksi, on sen asema organisaatiossa alhainen. Jos taas johto pitää hankintaorganisaation tärkeäksi kilpailutekijäksi yrityksen olemassaololle, silloin hankintapäällikkö tai -johtaja on vas-

tuussa suoraan toimitusjohtajalle, tai hän on jopa yrityksen johtoryhmässä mukana. (Hallikas ym. 2011; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 88; Van Weele 2008, 281.)

Hankinnat voidaan yritystoiminnassa jakaa investointi-, tuotantotarvike-, oman käytön- ja alihankintoihin. Tämän lisäksi ostajan perusteella hankinnat voidaan jakaa yksityisiin, yrityksen ja julkisen hallinnon hankintoihin. Yrityksen ostotoiminnoiksi mielletään tuotantotarvikkeiden hankinnat, jotka nykyään perustuvat yhä useammin asiakastilauksiin. Hankinnat voidaan jakaa eri osiin, kuten raaka-ainehankinnat, tavarat, varaosat ja tuotantohyödykkeet. Teollisuudessa tuotantoon liittyvien hankintojen osuus liikevaihdosta on keskimäärin 63 %. Jos mukaan lasketaan investointihankinnat sekä hankinnan ehtoiset rahoitus- ja henkilöstöpalvelut, niin prosenttiluku nousee jopa 86:een. (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2011, 70–71; van Weele 2010, 279; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008.)

#### 4.3 Hankintaosaaminen

Yleisimmät koulutustasot hankintaorganisaatioiden henkilöstölle ovat tekniset tai kaupalliset opistot. Mukaan mahtuu ylempi korkeakoulututkinto, teknillinen tai kaupallinen koulu tai pelkkä lukio. Ammatillista lisäkoulutusta on runsaasti tarjolla ja sitä käytetään. Ammattitaitoiselta ostohenkilökunnalta vaaditaan mm. liike-toimintaosaamista, kieli- ja neuvottelutaitoa, työkokemusta, alan koulutusta sekä kansainvälisen kaupan osaamista. Näiden lisäksi tärkeinä osaamisalueina pidetään hankintatoimea tukevien alueiden- ja toimitusverkoston hallinnan osaamista. Tärkeimpiä osaamisalueita strategisessa hankinnassa ovat toimitusten ja projektien johtamisen osaaminen, kokonaiskustannusten ja riskien hallitseminen sekä hankintastrategioiden laadinta. Globalisoitumisen myötä kulttuurien, etiikan ja vastuullisuuden tuntemisen taidot ovat tarpeellisia. Operatiivisen puolen hankinnassa tärkeimmiksi mielletään tavarantoimittajien kilpailuttaminen sekä sopimusten laadinta ja neuvottelut. Hankintaosaamista tukevia taitoja ovat riskienhallinta, tekninen ja talouden osaaminen, laadun- ja sähköisten työkalujen hallinta sekä logistiikkaosaaminen. Osaamisen kehityskohteita ovat kokonaiskustannusten, markkinahinnan, riskien ja kaukohankintojen hallinta sekä hankintastrategioiden

laadinta. Markkinahinta on se rahamäärä, jonka ostaja maksaa vapaassa kauppatilanteessa myyjälle hankinnastaan; hinta, joka määräytyy kysynnän ja tarjonnan perusteella. (Hallikas ym. 2011; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 88–89; Kuusela 2012; Tilastokeskus 2012; Taloussanomat 2012.)

Hankintatehtäviin halutaan esimerkiksi seuraavia tietoja ja taitoja hallitsevia henkilöitä:

- *Kokonaiskustannusajattelukyky*
- *Erilaisten ohjausjärjestelmien ymmärtäminen*
- *Ostamisen rutiinien ja hankintaprosessin tunteminen*
- *Toimittajien arvioimisen osaaminen ja näiden suhteiden hallinta*
- *Sopimusjuridiikan hallinta*
- *Neuvottelutaidot, myös vierailu kielillä*
- *Tiimityö-, johtamis- ja sosiopsykologiset taidot sekä kulttuurierojen ymmärtämistaidot*
- *Ennustaminen*
- *Strateginen kokonaisnäkemys toimittajaverkoston sekä toimitusketjun ohjaukseen* (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 180–181.)

Technology Business Research Center Lappeenrannan yksikkö julkaisi tutkimustuloksen vuonna 2011, joka koski kansallisen kilpailukyvyn säilyttämistä ja parantamista. Tuloksena saatiin, että Suomessa hankintaosaaminen on hyvällä tasolla, vaikka sitä ei erityisesti mitata eikä kartoiteta. Kuitenkin huomattiin, että olisi tarpeen löytää olemassa olevat osaamisen aukot ja korjata ne. Lisäksi tulevaisuuden varautumisen osaamista kaivattiin enemmän. Tutkimukseen valittiin vastajiksi suurimmat yritykset yhdeksältä eri toimialalta. Näiden toimijoiden keskimääräinen hankintojen kokonaisarvo oli 53 % liikevaihdosta. (Hallikas ym. 2006, 3,7.)

#### 4.4 Sidosryhmäyhteistyö hankintatoimessa

Yrityksen tilaus-toimitusverkon hallinnassa hankintatoimella on keskeinen merkitys. Olennaista on, että tavarat hankintaan oikeaan aikaan, tarpeeseen ja hintatehokkaasti. Jotta hankintatoimea voidaan kehittää, tulee ymmärtää hankintojen kokonaiskustannusten muodostuminen, joka alkaa jo siitä kun haetaan sopivia ostomarkkinoita ja toimittajia. (Haapanen ym. 2005, 221.)

Toimittajien valinnassa, sekä pitkien ja luottamukseen perustuvien toimittajasuhteiden hallinnassa, kaivataan osaamisen kehitystä. Organisaation sisäisten sidosryhmien, tuotannon ja tuotekehityksen kanssa halutaan lisätä yhteistyöosaamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 88–89.)

#### 4.4.1 Sisäiset sidosryhmät organisaatiossa

Tuotteen elinkaaren eri vaiheissa hankinta otetaan huomioon esimerkiksi tuotekehityksessä, myynnissä ja tuotannossa. Hyvä ja tiivis yhteistyö ja tiedonkulku ovat ehdottomia toimintoja yrityksen eri osastojen välillä. Hankintaosasto on yhteydessä toimittajiin ja toimii näin toimittajan ja muiden osastojen välisenä tiedonsiirtäjänä. Myynnin tulee tiedottaa ennusteet hankintaan, josta ne siirtyvät toimittajille. Tuotannon oleelliset muutokset tulee ilmoittaa toimittajille ja uusien tuotteiden sekä tuotemuutoksien aiheuttamat toimenpiteet tulee saattaa toimittajien tietoon ilman suurempaa viivästystä. (Hankintatoimi.fi 2012.)

Yksi hankintatoimen tehtävistä on materiaalien valinta sekä niiden tunteminen. Vaihtoehtomateriaalit voivat olla alkuperäisiä huomattavasti edullisempia ja parempia ja niiden käyttökelpoisuuden varmistaa tuotekehitysosasto. Sidosryhmäyhteistyö onkin tärkeää joustavuuden ja tiedon kulun tehostamiseksi. Tuotekehityksen ja hankintaosaston tulisi toimia kuin siamilaiset kaksoiset. Koko yrityksen tulee olla sisäisessä harmoniassa, jotta pystytään vastaamaan paremmin asiakkaiden yhä vaativampiin haasteisiin. Yhteistyössä tiedonkulku tulee paremmaksi ja sitä kautta osaamisen taso lisääntyy ilman lisäkustannuksien syntymistä. (Ekman 2011; Hokkanen ym. 2010, 77; Hallikas ym. 2011.)

#### 4.4.2 Toimittajasuhteet hankintatoimessa

Tavarantoimittajien kilpailuttaminen ja yhteistyö antavat yritykselle etuja. Pitkäjänteinen yhteistyö tuo tulosta, mutta yritysten on laajennettava näkökantaansa hankintakeskeisestä ajattelutavasta ja rikottava rajoja. Toimittajasuhteet voidaan kuvata osana yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa, mikä näin määrittää yrityk-

sen omat kyvykkyydet ja ydinosaamiset. Kun johdetaan ulkoisia resursseja, tarkoitetaan sillä oikeiden kumppaneiden valitsemista ja yhteistyön toteuttamista. Sopivan tasapainon löytäminen toimittaja- ja alihankkijasuhteissa on oleellista, eikä niistä saa tulla riippuvaiseksi. Yrityksen on tarvetta säännöllisin väliajoin tarkastaa toimittajan taloudellinen tilanne, jotta ikäviltä yllätyksiltä voidaan välttyä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 118; Sakki 2009, 183; Kekäläinen 2009; Haapanen ym. 2005, 215.)

Parhaimmillaan toimittajasuhteessa toimittaja ja ostaja toimivat yhdessä. Molemmilla on samoja tavoitteita, intressejä sekä etuja ja yhteistyö hyödyttää heitä molempia. Nämä suhteet ovat riippuvaisia toisistaan ja luovat kilpailuetua molemmille. Toimittajayhteistyö on hedelmällisintä silloin, kun se alkaa jo tuotekehitysvaiheessa. Näin saadaan sitoutuneita toimittajia, jatkuvia yhteistyösuhteita sekä kustannussäästöjä. Kun tehdään alihankintapäätöksiä, pitää kyetä vakuuttumaan siitä, että projektiin sijoitettu raha ja aika saadaan moninkertaisena takaisin. Toimittajan liiketoiminta on kannattavaa niin kauan, kun päämies ansaitsee rahaa toimittajan innovaatioiden avulla. Toimittajien tulee myydä ratkaisuja sekä ratkaista teknisiä haasteita pitääkseen päämiehen tyytyväisenä. Kaikki toimittajasuhteet eivät kuitenkaan vaadi tämän kaltaista menettelyä, vaan ostot voivat olla hyvinkin kertaluonteisia toimintoja. (Lysons & Farrington 2006, 224; Hallikas ym. 2006, 22; Ekman, 2011; Haapanen ym. 2005, 217.)

#### 4.5 Tulevaisuuden hankintaosaaminen

Tulevaisuuden hankintaosaamiseen kuuluu globaalit toimintaympäristöt. Tässä ympäristössä liikkuvat nopeasti markkinat, ihmiset, pääomat sekä tieto. Liiketoiminta- ja markkinapaikan sijainnilla on väliä ja monikulttuurisuuden, suvaitsevaisuuden sekä elämisen monimuotoisuuden osaaminen korostuvat. Yksilön vastuu omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä kasvaa ja ihmiset osaavat jo vaatia osaamisen kehittämistä. Tulevaisuuden osaaminen on halua käyttää osaamista koko yhteisön hyväksi kestävästi ja monimuotoisesti. (Jokinen 2009.)

Strategian valinta ja ohjaaminen ovat yhtiöiden hallitusammattilaisten mielestä heidän tärkeimmät tehtävänsä. Suurimpana haasteena on tulevaisuuden ymmärtäminen. Yrityksen menestystä tulevaisuudessa ei ratkaise organisaatiossa olevan osaamisen nykytaso, vaan millä tahdilla osaaminen kehittyy. Tärkeimpiä osaamisia tulevaisuudessa ovat vuorovaikutustaidot, viestiminen eri tekniikoiden avulla, luovuus, tarmokkuus, kyky toimia monikulttuurisissa ryhmissä sekä itsenäisesti. Tulevaisuudessa ostajan arvokkaimmat voimavarat ovat työnkierrossa, jatkuvassa koulutuksessa, verkostoitumisessa ja laaja-alaisessa kokemuksessa. Suorat ostot ulkomailta kasvavat entisestään tulevaisuudessa. Oppivan organisaation takuu on jatkuva kehittäminen. (Ojala 2008 118; Kamensky 2008, 187; Roxemeijer & Wynstra 2005, Ritvanen 2008, 76 mukaan, 98; Jokinen 2009.)

#### 4.5.1 Tulevaisuuden osaaminen organisaatiossa

Tulevaisuudentutkimus rakentuu tosiasioiden ja arvojen tiedostamiseen ja niiden perusteltuun huomioonottamiseen, kun rinnastetaan toisiinsa toisistaan poikkeavia tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksia. Suunnittelu, ajattelu, päätöksenteko ja tätä seuraavat teot muodostavat tulevaisuuden. Myös sattumat ja tiedostamattomat teot ovat prosessissa mukana. (Mannermaa 1999, 18–19.) Tulevaisuuden ennakoinnissa on kyse uusien mahdollisuuksien oppimisesta. On tärkeää, että kyetään tunnistamaan niitä seikkoja, jotka oletettavimmin vaikuttavat tulevaisuuteen. Tulevaisuuteen luodaan odotuksia ja näitä odotuksia pitää peilata sitä vasten, mitä asioista tiedetään. Täten saadaan tietoa, mitä toimenpiteitä odotukset edellyttävät toteutukseen. (Aaltonen & Wilenius 2002, 68–69.)

Tulevaisuuden kuvan luomiseen yrityksessä tulee miettiä, mitä yritys haluaa olla 5-20 vuoden kuluttua (Aaltonen & Wilenius 2002, 69). Tulevaisuuden osaamisen tarpeita taas tulee ennakoida kahdesta kolmeen vuoteen eteenpäin osastoittain, yksittäisen henkilön kehitystä suunnitellaan vuosi kerrallaan. Ennakointi ja muutosten tunnistaminen ovat osaamisen johtamisen peruselementtejä. (Sydänmaalaka 2003, 124.) Onnistuneen muutoksen edellytys on muutoksen hahmottaminen prosessina. Tämä prosessi vaatii aikaa ja monenlaisia muutosstrategioita. Päätökset, jotka tehdään jonkin tavaran valmistamiseksi itse tai ulkopuoliselta toimijalta



hankittavaksi, tulee perustua tuoreeseen tietoon, ei tunteeseen. Tulevaisuuden ennakkoinnissa on tärkeää olla aktiivinen; säännöllinen seuranta, tiedonkeruu ja analysointi vahvistavat ennakkointituloksia. (Laine 2007, 21; Ekman, 2011; Virtanen, 2012.)

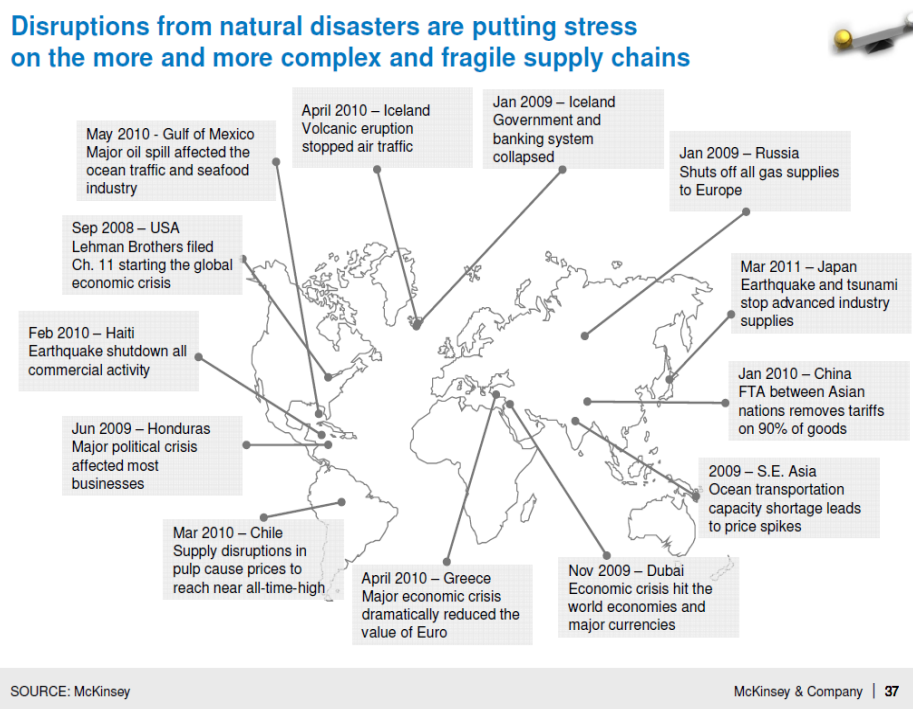
Organisaatioilla on erilaisia näkemyksiä tulevaisuudesta jotka vaikuttavat niiden käsitykseen osaamisesta ja sen hallinnasta. Jos osaamisen kehittäminen ei ole systemaattista, eikä osaamista mielletä organisaation kilpailutekijäksi, voidaan se mieltää tulevaisuuteen ajautuvaksi organisaatioksi. Jos taas organisaatio ymmärtää, että sen arvo on työntekijöidensä osaamisessa ja että tieto on vaikeasti korvattavaa pääomaa, organisaatio on tulevaisuuteen sopeutuva. Tällöin organisaatio kehittää toimintaansa prosessilähtöisesti ja pitää osaamisen kiinni ydinprosesseissa. On tärkeää varmistaa, että organisaatiossa ymmärretään, minkälaisia osaamishaasteita liiketoiminnan muutokset tuovat ja että organisaatiossa olisi hyvät mahdollisuudet hankkia ja omaksua muutoksien vaatimaa tietoa ja muuttaa se taidoksi. Organisaatioihin on kehitetty erilaisia palkitsemis- ja kannustinjärjestelmiä, jotta avainhenkilöt pysyvät organisaatiolle uskollisina. Kun organisaation osaaminen on kriittinen menestystekijä ja se on osana missiossa, visiossa ja arvoissa ja organisaatio luo toiminnallaan uutta tietoa ja osaamista, niin organisaatio tekee tulevaisuuttaan. Ennakointi tulee liittää yrityksen tulevaisuuden strategiaan. Yrityksessä on osattava esittää uusia näkökulmia ennen kuin on pakko. Näin varmistetaan kehitystyön suunta ja ajoitus. Tulevaisuuden yrityksissä panostetaan henkilöstön älylliseen kuntoon ja oppimiseen. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 94–95; Meristö 2012; Ojala 2010.)

Tulevaisuutta koskevan tiedon luonnetta kuvaavat seuraavat tiedon lajit:

- *Varma tieto; vain yksi vaihtoehto*
- *Todennäköinen tieto; yksi vaihtoehto yli muiden*
- *Epävarma tieto; aidosti samanarvoisia erilaisia vaihtoehtoja*
- *Villi kortti; muuttujaa ei tunnisteta eikä vaihtoehtoja*
- *Tabu; muuttuja, josta on vaiettu tietoisesti tai tiedostamattomasti* (Meristö 2012.)

#### 4.5.2 Tulevaisuuden haasteet hankintatoimessa

Latinalaisen Amerikan, Lähi-idän ja Kaakkois-Aasian maiden sisäisen kaupan arvioidaan kasvavan yli 100 % vuoteen 2015 mennessä. Kehittyvissä maissa käytetään yhä enemmän jalostettuja tuotteita ja palveluita. Teollisuusmaat ovat jatkuvasti siirtämässä tuotantoaan kehittyviin maihin. Kiinassa oletetaan olevan maailman eniten työntekijöitä tutkimuksen ja kehityksen parissa vuoteen 2015 mennessä. Kehittyvät maat pystyvät tarjoamaan työvoimaa huomattavasti pienemmillä kustannuksilla tulevaisuudessakin, kuin kehittyneet maat. On ennustettu, että Kiinan bruttokasvuntuote ohittaa USA:n vuoden 2025 jälkeen. (McKinsey & Company, 2011; Wilenius 2011.)



#### Kuvio 18. Luonnonmullistuksia 2000 – luvulla, McKinsey & Company 2011

Hankintatoimen tulee olla edelläkävijänä, kun yritys hakeutuu uusille globaaleille markkinoille. Hankintatoimen henkilöstön tulee tuntea näiden markkinoiden lait, kulttuurit ja poliittisen ympäristön, jotta hankkeet toteutuisivat täysin. Kuviossa 18 esitetään 2000 – luvun loppupuolella tapahtuneita luonnonkatastrofeja, jotka ovat aiheuttaneet haasteita globaalille hankintatoimelle. (McKinsey & Company, 2011.) Esimerkiksi Japani tuottaa paljon elektroniikkakomponentteja ja tsunamin 2011 jälkeen toimitukset olivat pitkään katkolla. Islannin tulivuorenpurkaukumi-

sen aiheuttama tuhkapilvi pysähdytti tai vaikeutti lentoliikennettä Euroopassa, jolloin esimerkiksi pikarahdit eivät onnistuneet.

Suomen talouden kehitystä käsittelevässä Liikenne- ja viestintäministeriön (2000) pitkän aikavälin suunnitelman ”Kohti älykästä ja kestäväää liikennettä 2025” selvityksessä on nimetty muun muassa seuraavanlaisia haasteita:

1. *Globalisaatio*; kuljetusmatkat ja esimerkiksi tullit.
2. *Kansainvälinen toimintaympäristö*; intermodaalikuljetukset – Suomen erityistarpeet maantieteellisesti ja ilmastollisesti.
3. *Talous- ja elinkeinoelämä*; Venäjä Eurooppaan?
4. *Tietoyhteiskunnan kehitys*; verkkokauppa, kuljetukset.
5. *Arvot, asenteet ja elämäntapa*. (Hokkanen ym. 2011 mukaan, 417–420.)

Liikenneministeriö (1998) on selvityksessään ”Suomen liikennejärjestelmä 2020” arvioinut, että toimintaympäristössä muuttuu mm. seuraavasti:

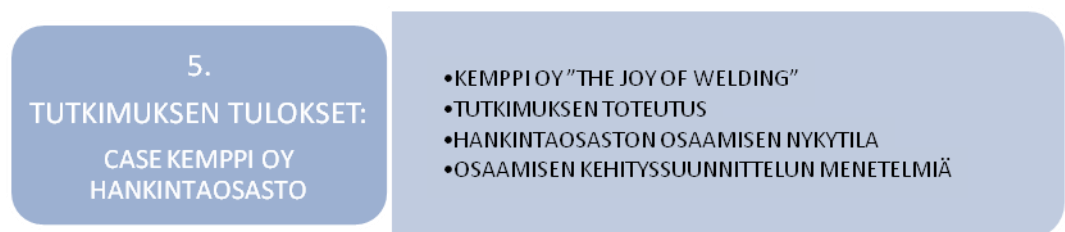
1. *Tekniikan kehittyminen.*
2. *Lisääntyneiden ympäristöongelmien ja hupenevien uusiutumattomien. energianlähteiden, sekä ihmisten asennoitumisen myötä tapahtuva ympäristöasioiden korostuminen.*
3. *Elinkeinotoiminnan muuttuminen verkottumisen ja sähköisen kaupankäynnin myötä. Kuljetukset nopeutuvat ja tarkentuvat, minkä lisäksi tuotteiden jalostusmäärä tulee kasvamaan.*

Teollinen ekologia, uusiutuva energia ja vihreä nanoteknologia ovat käsitteitä, joille kuvaavaa on biopohjainen tuotanto. Suomen sanotaan olevan edelläkävijä tässä niin kutsutussa teollisen kehityksen kuudennessa aallossa. Haasteena on se miten tämä vaikuttaa yrityksen ulkoisten resurssien hallintaan. Resurssit niukkevat ja samanaikaisesti kuluttajien laatuvaatimukset kasvavat. Resurssien hallinnasta sekä hankinnoista tulee yhä strategisempia ja oletettavaa on, että hankintojen arvo yrityksen liiketoiminnassa kasvaa voimakkaasti. Samanaikaisesti on selvitetty, että alihankinta- ja toimittajasuhteet ovat huonoimmin hallittuja toimintoja yrityksissä. (Opetushallitus 2012; Wilenius 2009.)

## 5 HANKINTAOSASTO CASE KEMPPI OY

Ensimmäiseksi tässä kappaleessa esitetään Kemppi Oy:n perustietoja sekä tietoja hankintaosastosta. Sen jälkeen kerrotaan, miten tutkimuksessa käytetyt kyselyt laadittiin ja millä keinoin muut tiedot tutkimusta varten hankittiin. Tätä seuraa ostajille laadittujen kyselyiden purku. Kyselyistä ensimmäiseksi käsitellään ostajien taustatietoja, sitten ostajien itsearviointia osaamisestaan ja viimeiseksi läpikäydään henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake. Tämä lomake on täytetty kehityskeskustelussa yhdessä esimiehen kanssa. Lomakkeista saadut tulokset kerrotaan visuaalisesti ja sanallisesti.

Kun hankintaosaston osaamisen nykytila on määritelty kerättyjen tietojen mukaan, esitellään ostajien toimenkuva, joka on materiaalitoimen johtajan ja hankintapäällikön laatima. Tämän jälkeen päästään laatimaan 8-kenttä SWOT -analyysi ja ideoimaan hankintaosaston kehityssuunnitelmaa. Seuraavassa kuviossa 19 nähdään luvun viisi pääotsikot.



**Kuvio 19. Tutkimuksen rakenne, Case Kemppi Oy, hankintaosasto**

### 5.1 Kemppi Oy, ”The joy of welding”

Kemppi Oy on vuonna 1949 perustettu lahtelainen yksityinen sukuyritys. Vuonna 2011 Kempin liikevaihto oli 110 MEUR, josta kansainvälisen myynnin osuus oli 90%. Kemppi suunnittelee, valmistetaan ja myy hitsausalan ratkaisuja ammattilaisille. Henkilöstöä Kempillä on 15 eri maassa yhteensä 570. Pääkonttori sekä päätuotantolaitos toimivat Lahdessa. Valmistusta on myös Intiassa ja Kiinassa. Kempillä on kansainvälinen toimitusketju ja myyntiverkko. Alla kuvataan Kempin tehdasorganisaatio, johon hankintaosasto kuuluu. (Kemppi Oy 2012.)

Kempin hankintaosasto on organisoitu paikalliseen ja globaaliin ostoon. Strateginen hankinta tapahtuu kansainvälisen organisaation ohjaamana yhdessä tuotekehityksen ja paikallisen hankinnan kanssa. Paikallisen hankinnan päätehtävä on varmistaa tuotannon häiriötön toiminta. Yhteistyön varmistamiseksi ja tehokkaan hankintatoiminnan tukemiseksi hankintaorganisaatio on jaettu kahteen pääkategoriaan, mekaniikka- ja elektroniikkakategoriaan. Toimintaa sovelletaan kategoriajohtamiseen paikallisesti.

Hankintaosasto suorittaa alihankintaostoja sekä tekee tuotantoon käytettäviä suoria hankintoja, kuten komponentteja, raaka-aineita ja puolivalmisteita. Suurin osa ostotilauksista hoidetaan kotiinkutsuperiaatteella, ja tämä on tuotantoassistenttien valvonnassa. Ostajan tehtävä on huolehtia, että assistentti pystyy toimimaan itsenäisesti materiaalihallinnon tuottamien tietojen perusteella ja tilaamaan materiaalia tuotantoon tarpeen mukaan. Kempillä on kymmeniä erilaisia lopputuotteita ja niissä toisistaan eroavia materiaaleja ja komponentteja. Tärkeää on, että tuotanto pystyy valmistamaan lopputuotteita myynnin asiakaslupauksen mukaan. Tämä vaatii toimittajilta joustavuutta ja ketteryyttä, sekä yritykseltä itseltään valmiutta pitää yllä varmuusvarastoja. Kempillä on tavarantoimittajia Suomessa, muualla Euroopassa sekä Aasiassa.

Tämän tutkimuksen toteuttamisen aluksi kartoitettiin osaamisen nykytila ja kirjattiin Kempin ostajien työnkuva, jossa kerrotaan, mitä ostajien tulee osata. Osaamisen kartoitusten jälkeen arvioitiin todellinen osaaminen ja tarkistettiin, täyttyvätkö ostajien työnkuvassa olevat työnkuvan vaatimukset. Lisäksi huomioitiin materiaalityötoimintojen johtajan haastattelusta poimitut tulevaisuuden osaamisen tarpeet ja verrattiin niitä nykytilan osaamiseen.

## 5.2 Tutkimuksen toteutus

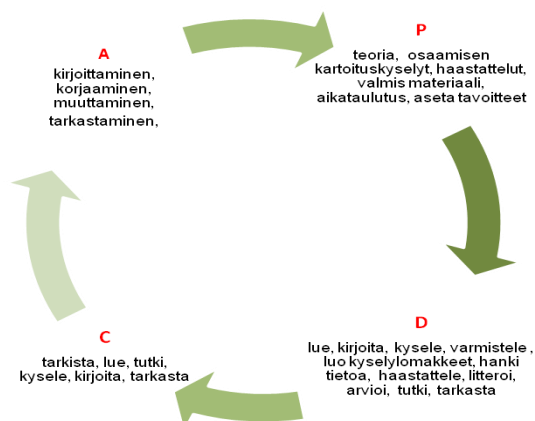
Empiirisen aineiston kerääminen aloitettiin joulukuussa 2011. Tällöin tutkimukseen saatiin henkilöstöosastolta osaamisen johtamishankkeen työpajoissa syntyntä raakamateriaalia. Näiden tietojen, sekä Eslogc -hankkeen kyselylomakkeiden avulla tutkimukseen laadittiin seuraavaksi kolme kysymyslomaketta ostajille. Eslogc - hankkeen kyselylomakkeiden käyttäminen tähän tutkimukseen oli mahdollista, sillä Lahden Ammattikorkeakoulu on yksi Logistiikkakeskusten osaamisen -osahankkeen toteuttajista (Eslogc 2012).



**Kuvio 20. Tutkimuksen toteutus**

Ostajille annettiin ensimmäiseksi oman osaamisen arviointikysely (OOA). Siinä ostajat arvioivat omaa osaamistaan asteikolla 1-5. Tämän lisäksi laadittiin henkilökohtaisen osaamisen arviointi (HOA), joka täytettiin kehityskeskusteluissa yhdessä esimiehen kanssa. Siihen lisättiin edellä mainittujen tietopohjien lisäksi tutkijan havainnointia. Kolmanteen kyselyyn pyydettiin ostajien taustatietoja (TTK). Siinä selvitettiin mm. ostajien koulutus sekä työkokemus. Tämä lomake on suora kopio Eslogc -hankkeen käyttäjä sivustosta. Yllä olevassa kuviossa 20 esitetään tutkimuksen toteutuksen aikataulu.

Alla on PDCA -mallin mukainen tutkimuksen suunnittelu / toteutus kaavio, jonka mukaan tutkimusta on tehty. Suunnitteluosa on muuttunut tutkimuksen edetessä useampaan kertaan.



**Kuvio 21. Tutkimuksen PDCA -suunnittelumalli**

Tavoitteiden asetantaa on jouduttu miettimään ja vaihtamaan. Aikataulutus on ainoa, joka on pitänyt, sillä siihen ei ole tutkijalla itsellään ollut mahdollista vaikuttaa. Kyselyiden suunnittelu ei sujunut aikataulussa, sillä niihin tarvittavat tiedot olivat läpikäymättä henkilöstöosastolla. Kuusi ostajaa täytti OOA:nsa sovituksessa ajassa, yksi jäi palauttamatta. HOA:n läpikäynti tapahtui helmikuussa 2012. Tulokset niistä tuli tutkijalle heti, kun hankintapäällikkö oli pitänyt kaikki kehityskeskustelut. Taustakyselyjä tutkijan piti muuttamaan kertaan pyytää ostajilta, mutta lopulta ne kaikki tulivat täytettyinä maaliskuun lopulla. Tutkimuksen päähaastattelu nauhoitettiin maaliskuussa ja litteroitiin heti. Tutkimustulosten purku, analysointi ja kaavioiden laatiminen vaatii aikaa, tarkkuutta ja kärsivällisyyttä sekä tarkastamista. Lopulta koko tutkimus vaatii tarkastamista asiasisällöltään, sujuvuudeltaan, totuudenmukaisuudeltaan ja oikeakielisyydeltään.

### 5.3 Hankintaosaston osaamisen nykytila

Tässä luvussa käydään läpi hankintaosaston ostajille laaditut kyselyt kohta kohdalta: ostajien taustatiedot, oman osaamisen arviointikysely ja henkilökohtaisen osaamisen arviointikysely. Ensiksi kuitenkin kerrotaan mitä ostajan tehtävänkuvaan kuuluu ja minkälaisia valmiuksia häneltä odotetaan.

### 5.3.1 Ostajan tehtävän kuvaus

Kempin hankintaosaston ostajan työnkuva on kuvailtu pääpiirteittäin alla. Tutkimuksen onnistumiselle kuvaus on tärkeä, jotta työn vaatimuksia pystytään vertaamaan saatuihin osaamisien arviointiin.

*Ostajan tehtävän kuvaus:*

- ✓ *suunnittelee ja toteuttaa oman kategoria-alueensa sisällä hänelle määritettyjen toimittajien osalta materiaalien hankintatoimintaa tuotannon ja tuotekehityksen tarpeisiin.*
  - ✓ *osallistuu hankintatoimen kehitykseen ja vastaa / huolehtii oman kategoria-alueensa osalta lokaalisti toimittajaverkostossa tapahtuvista: valmistukseen, tuotantoon, laatuun ja ostomateriaalien toimitusvarmuuteen liittyvistä asioista sekä suorittaa hintavalvontaa yhteistyössä kategoriansa päällikön kanssa..*
  - ✓ *valvoo mahdollisen oman alueensa nimetyn toimittajan kaupintavaraston toimintaa.*
  - ✓ *osallistuu hankintasopimusneuvotteluihin sekä laatii ja ylläpitää / vastaa kaushankintasuhteista oman kategoria-alueensa nimettyjen toimittajien ja valmistajien osalta.*
  - ✓ *seuraa hankintahintojen kehitystä sekä tekee hintavertailuja ja pyrkii selvittämään kulloisenkin tuotteen markkinahintaa.*
  - ✓ *kontrolloi ja päivittää parametrit ja vastaa varaston kierrosta.*
  - ✓ *tekee sovittujen nimikkeiden osalta ostotilauksia*
  - ✓ *valvoo toimittajan tuotannon osalta sovittujen kehitystoimien läpivientiä ja tekee määräajoin toimittaja-arvioinnit*
  - ✓ *seuraa yksin ja yhdessä laatuosaston kanssa toimittajan laaduntuntoutusta ja puuttuu mahdollisiin laatuongelmiin reklamoimalla tarvittaessa*
  - ✓ *ostaja valvoo toimittajan käyttämän materiaalin laatua*
- Muut esimiehen antamat tehtävät. (Lahtola 2012)*

### 5.3.2 Ostajan taustatiedot

Ostajia pyydettiin täyttämään kysely jossa neljässä eri kohdassa kysyttiin heidän taustastaan ja koulutuksestaan. Kyselyn pääkohdat olivat:

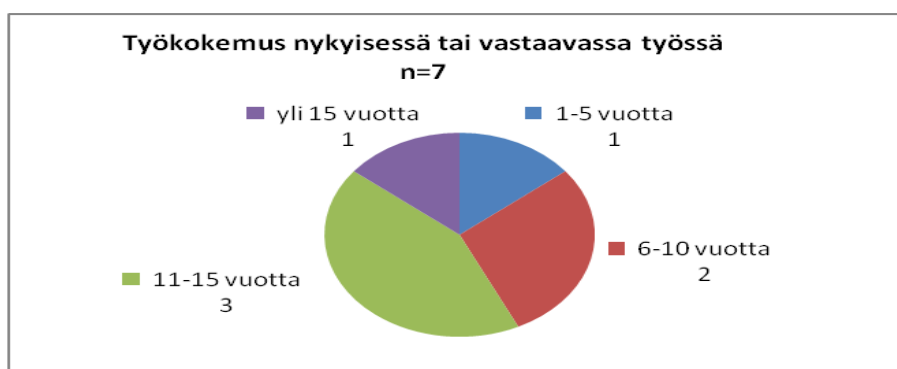
- ✓ *työkokemus nykyisessä tai vastaavassa työssä*
- ✓ *koulutustausta*
- ✓ *miten osaamistasi logistiikkatehtävissä on kehitetty viimeisen kahden vuoden aikana*
- ✓ *miten haluaisit kehittää logistiikkaosaamistasi seuraavan kahden vuoden aikana.*



Jos taulukon vaihtoehto ei saanut yhtään vastausta, ei se näy kaaviossa. Ostajien työuria, koulutusta ja osaamista ei arvioida eikä vertailla keskenään, sillä tässä tutkimuksessa ei haluta nostaa yksittäisien ostajien tietotaitoa esille näin pienessä osastossa. Tutkija piti kyselyä tärkeänä, sillä se antaa kuvan siitä, millä tavoin ostajat haluavat osaamistaan kehittää ja miten sitä on tähän mennessä kehitetty. Koulutustausta ja työuran pituus antavat aiheita esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollisuudelle. Vastausprosentti tähän kyselyyn oli 100, eli kaikki seitsemän ostajaa vastasivat kyselyyn.

### Ostajien työkokemus hankinnassa

Hokkasen (2010, 339) mukaan oman osaamisen jakaminen on tärkeää. Kempillä hankintaosastolla osaamisen jakamista tulisi ottaa enemmän käyttöön. Hiljaista tietämystä on varmasti jaettavaksi, kun katsotaan kuvion 22 ostajien työvuodet Kempillä: neljällä ostajalla on yli 15 vuotta työkokemusta hankinnasta tai vastaavasta työstä.



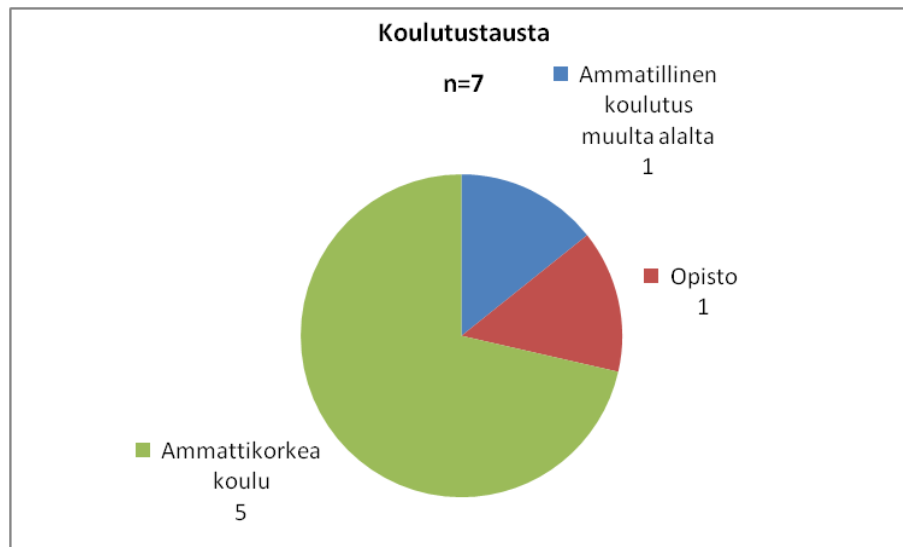
**Kuvio 22. Työkokemus hankinnassa.**

### Hankintaosaston koulutustaso

Työkokemuksen lisäksi koulutuksella on vaikutusta ostajan työhön. Viitalan (2008, 273–274) mukaan yksilön osaamisen kehittyminen on tärkeää, jotta saadaan yhteisön osaaminen korkeammalle tasolle. Näiden kahden toteutumisen tukeminen kuuluu esimiehen tehtäviin.

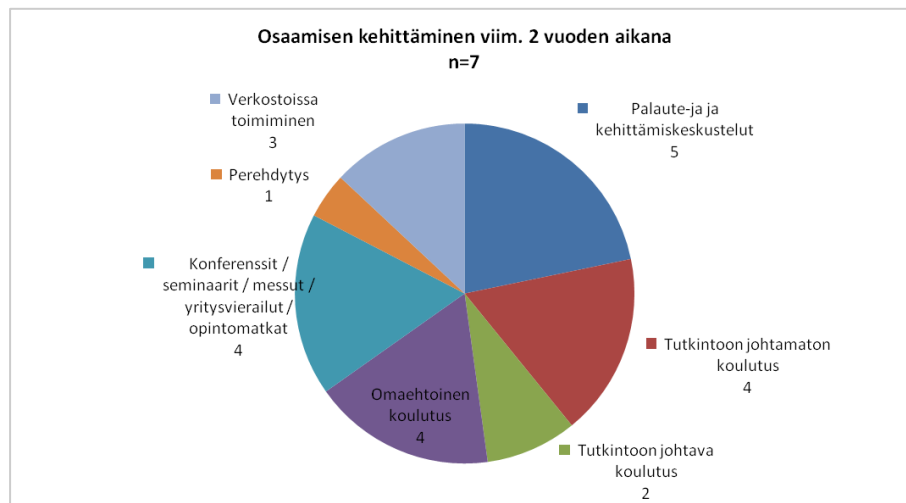
Kuviosta 23 näkyy hankintaosaston koulutuksen taso. Taulukkoon merkittiin ostajan korkein koulutustaso. Ammattikorkeakoulututkinnon oli suorittanut neljä ostajaa seitsemästä. Kysely ei kerro, mikä tutkinto on suoritettu, mutta tässä tutkimuksessa oletetaan loppututkintojen olevan insinöörejä tai tradenomeja. Jos näin on,

niin tiedon jakaminen ja vaihto näiden kahden erilaisen tutkinnon välillä olisi tärkeää.



**Kuvio 23. Ostajien koulutustausta**

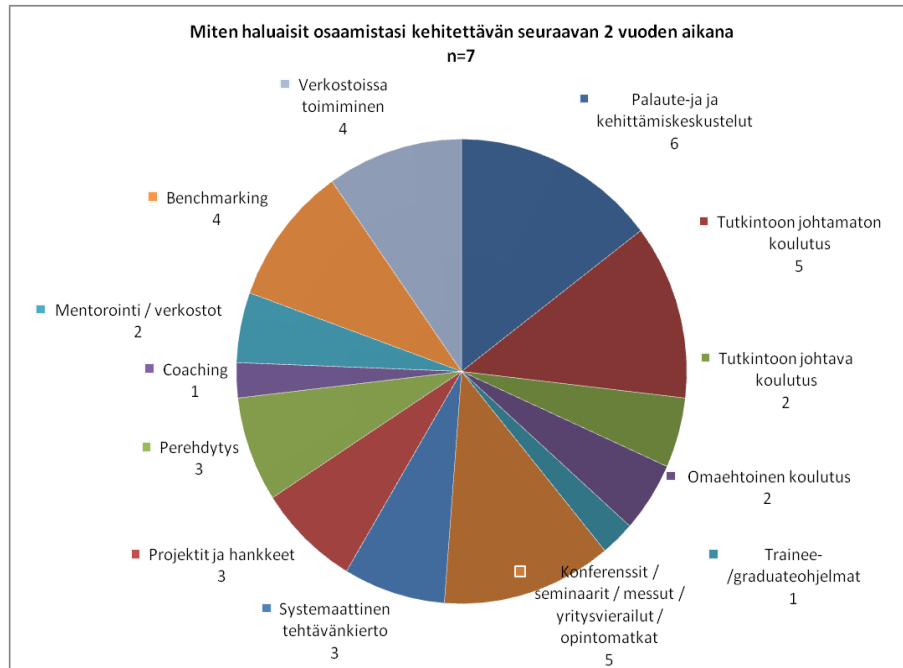
Kyselylomakkeen kohtaan 3. ilmoitettiin kaikki ne koulutusmuodot, joita ostaja oli hyödyntänyt osaamisensa kehitykseen yrityksessä. Suurimman suosion sai kehityskeskustelu, jota ainoastaan yksi ostaja ei pitänyt tarpeellisena. Myös konferenssit ja tutkintoon johtamaton koulutus olivat suosittuja, viisi ostajaa seitsemästä pitivät näitä hyvinä osaamisen kehittämisen muotoina.



**Kuvio 24. Ostajien osaamisen kehittämismuodot viimeisen 2 vuoden aikana**

Hankintaosastolle on rekrytoitu uutta osaamista kategoriapäällikön ominaisuudessa alkuvuodesta 2012. Sydänmaalakka (2003,124) pitää tehtävänsiirtoa sekä rekrytointia mahdollisina lisäosaamisen tuojina organisaatioon. Kempin hankintaosastolla vain kolme ostajaa seitsemästä on valmis kehittämään osaamistaan työn-

kierron muodosta. Tämä näkyy kuviosta 25, jossa on lueteltu hankintaosaston haluamia osaamisen kehittämisen muotoja.



**Kuvio 25. Ostajien toivomat osaamisen kehittämisen muodot**

### 5.3.3 Ostajien osaamisen itsearviointi

Tässä tutkimuksessa käytetyt osaamisen arviointi kyselyt on tehty Eslogc - projektissa luotujen osaamiskarttojen pohjalta. Kyselyissä on huomioitu kohdeorganisaation ostajien päivittäisiä toimia ja työnkuvaa, jotta saataisiin mahdollisimman laaja ja asianmukainen tieto kartoitusta varten.

Kysely annettiin kaikkiaan seitsemälle ostajalle ja vastauksia saatiin kuusi. Alla olevat kuviot ja arviot vastauksista on paloiteltu ja kokonaisuudessaan kyselylomake vastauksineen on liitteenä (LIITE 2). Tulokintojen jälkeen on lisätty Kempin materiaalitoimintojen johtajan haastattelun pohjalta ajatuksia hankintaosaston osaamisen tarpeista tällä hetkellä ja tulevaisuudessa.

Vastausvaihtoehdot osaamiskartoituslomakkeeseen annettiin numeroilla 1-5 ja kuudentena vaihtoehtona myös kohta ”ei kuulu työnkuvaan”.

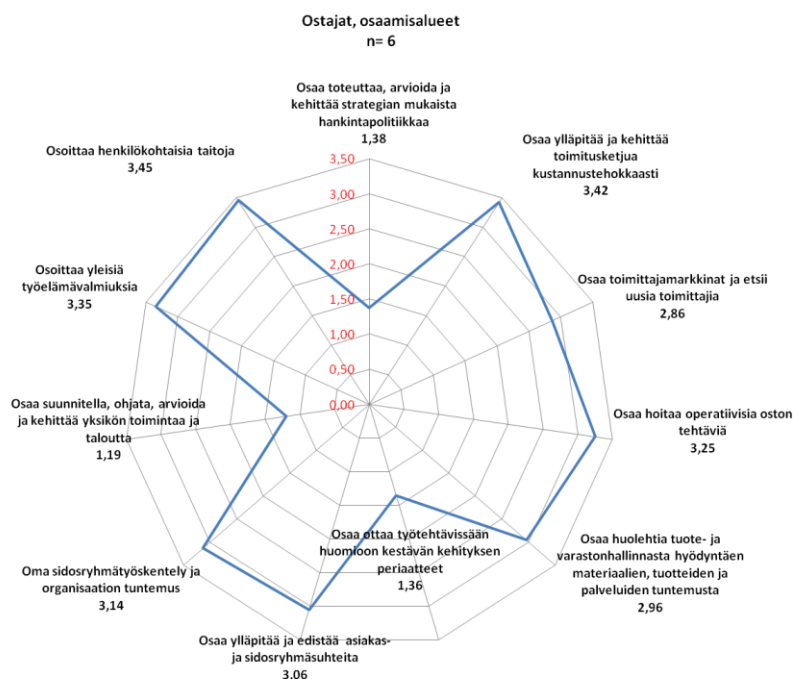
- 1 = Osaa toimia ohjatusti ja käyttää oppimiaan tietoja ja taitoja  
 2 = Osaa soveltaa tietoja ja taitoja, mutta tarvitsee ajoittain tukea ja ohjausta  
 3 = Osaa työskennellä itsenäisesti, laatia suunnitelmia ja arvioida mikä on tärkeää  
 4 = Osaa käyttää tietoja ja taitoja uusissa tilanteissa ja pystyy kehittämään toimintaa  
 5 = Osaa hyödyntää objektiivista tietoa kehitykseen ja osaa opettaa/ohjata toisia

Alla olevassa kuviossa 26 näytetään oman osaamisen arviointikyselyn pääkohdat ja kaikkien ostajien saama yhteinen keskiarvo.

<b>OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 1 - 5</b>	<b>Itsearvio (ka)</b>
<i>Osaa toteuttaa, arvioida ja kehittää strategian mukaista hankintapolitiikkaa</i>	1,38
<i>Osaa ylläpitää ja kehittää toimitusketjua kustannustehokkaasti</i>	3,42
<i>Osaa toimittajamarkkinat ja etsii uusia toimittajia</i>	2,86
<i>Osaa hoitaa operatiivisia oston tehtäviä</i>	3,25
<i>Osaa huolehtia tuote- ja varastohallinnasta hyödyntäen materiaalien, tuotteiden ja palveluiden tuntemusta</i>	2,96
<i>Osaa ottaa työtehtävissään huomioon kestävän kehityksen periaatteet</i>	1,36
<i>Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita</i>	3,06
<i>Oma sidosryhmätyöskentely ja organisaation tuntemus</i>	3,14
<i>Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää yksikön toimintaa ja taloutta</i>	1,19
<i>Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia</i>	3,35
<i>Osoittaa henkilökohtaisia taitoja</i>	3,45

**Kuvio 26. Oman osaamisen arviointikyselyn osaamisalueet**

Tässä tutkimuksessa perusosaamisen tasona pidetään tasoa 3. Jos osaaminen on tätä tasoa, ei sen asian osaamista ole tarvetta lähteä kasvattamaan, ellei sitä ole nostettu osaston tärkeiksi tulevaisuuden osaamisiksi. Tasoja 1-2 arvioidaan tässä tutkimuksessa Sanghin (2009, 12) teoriaa mukaillen kynnysosaamisiksi, joita kaikkien tulee osata. Tasot 4-5 ovat erottuvia osaamisia, joilla erotutaan keskin-kertaisista suorittajista. Alla olevassa kuviossa 27 näytetään samat tulokset, kuin kuviossa 26, mutta on helpompi visuaalisesti verrata hämähäkkiverkkokuvion muodossa tuloksia. Esimerkiksi heti on huomattavissa, että hankintastrategian toteuttaminen on huonoa ja että henkilökohtaisia taitoja osataan hyvin.



**Kuvio 27. Ostajien itsearviointi kokonaisuudessaan osaamisalueittain**

Ostajien keskiarvoksi kokonaisosaamisesta tuli tutkimuksen mukaan 2,65/5. Tämä tarkoittaa annetulla arvoasteikolla sitä, että ostajat ovat keskivertoa parempia soveltamaan tietoja ja taitoja, mutta tarvitsevat ehkä ajoittain apua ja tukea muilta. Tässä tutkimuksessa pidetään osaamisen tasoa 3/5 tasona, jota ei tarvitse kasvattaa, niin tutkimuksen kokonaistulos vaatii tarkempaa pohdintaa. Toisaalta, kokonaisosaaminen oli kuitenkin lähempänä kolmea kuin kahta, joten voidaan arvioida, että itsenäinen työskentely on suhteellisen toimivaa. Töiden priorisointi sekä töihin ja työn tekemiseen vaadittavien suunnitelmien laatiminen on lähes toimivaa tasoa. Kuviossa näyttää siltä, ettei hankintaosastolla ymmärretä tai toteuteta yrityksen hankintastrategian mukaista toimintaa, sillä tämän kohdan osaamisen arvioksi annettiin vain 1,5/5. Tässä tulee kuitenkin huomata se, että puolet vastaajista katsoi, ettei tämä kyselykohta kuulu lainkaan heidän toimenkuvaansa. Paras keskiarvo osaamisessa annettiin toimitusketjun tehokkaassa ylläpidossa ja kehityksessä. Se sai keskiarvon 3,42/5. Seuraavassa arvioidaan osaajien itsearviointia osaamisestaan kohta kohdalta.

### Strategian mukaisen hankintapolitiikan osaaminen hankintaosastolla

Keskiarvo strategian mukaisen hankintapolitiikan toteuttamisessa oli vain 1,38/5. Kuvioista 28 näkyvät kohdan kaikki kysymykset sekä vastausten keskiarvo. Kolme ostajaa kuudesta ei pitänyt hankintastrategian tavoitteiden määrittämisestä eikä niiden seurantamittareita omaan työkuvaansa kuuluvina. Saman arvion saivat myös strategioiden ja liiketoimintasuunnitelmien laatiminen yhteistyössä toimittajien kanssa sekä hankintatoimen strategioiden suunnittelu, ohjaus, arviointi ja kehittäminen. Loput kolme arvioivat osaamisensa tasot 1:n ja 3:n välille. Huomioitavaa on, että yksi ostaja oli sitä mieltä, että hän suunnittelee ja ohjaa strategioiden mukaista hankintatoimintaa niin, että osaa käyttää tietoja ja taitoja uusissa tilanteissa ja pystyy kehittämään toimintaa eli arvosana on 4/5. Tässä kohdassa on selkeitä mielipide-eroja ostajien kesken, mitä heidän toimenkuvaansa kuuluu.



### **Kuvio 28. Strategian mukainen hankintapolitiikka**

Hankintastrategia on tärkeää saada näkyväksi organisaatiossa. Kuten aiemmin kohdassa 3.1.1 on kerrottu, niin strategia asettaa toiminnalle tavoitteet, jota kohti tulee kulkea. Ilman avoimia ja näkyviä tavoitteita ei päästä haluttuun lopputulokseen, kun ei osata luoda oikeaa suuntaa päämäärään. Jokaisen organisaation oma asia on, miten strategia jalkautetaan ja miten tavoitteisiin päästään, mutta se on tehtävä kaikille näkyväksi ja selkeäksi.

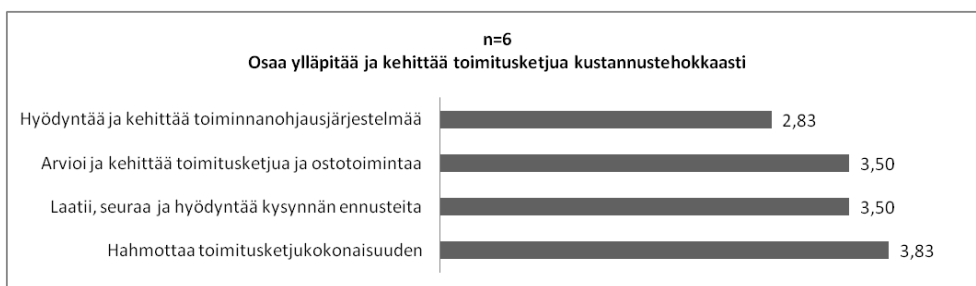
Tästä tuloksesta voi lisäksi havaita sen, että vastaajat ovat ajatelleet hankintastrategian laatimisen ja kaikki sitä koskevat työt kuuluvan esimiehille, joten tähän osaamisalueeseen on merkitty ”ei kuulu työtehtävään”.

Kempin materiaalitoimintojen johtajaa haastateltiin tutkimukseen aiheena ”tulevaisuuden osaamisen tarpeet”. Haastattelu on purettu kommentteiksi kuvaamaan hankintaosaston osaamisien tarpeita ja suuntia.

*”Kemppi Oy:n hankintaosaston perustehtävänä on pitää yrityksen tuotteet kilpailukykyisinä markkinoilla. Hankintaosaston tulee osata hankittavien tarvikkeiden markkinahinta ja ylläpitää niiden katkeamaton saatavuus. Markkinahintatietoisuuteen kaivataan osastolla lisäosaamista. Hankinnassa mitataan kustannusten kehitystä, varaston arvoa ja laatua sekä toimittajien toimitusvarmuutta erilaisin mittarein. Hankintaosastoa on koulutettu viimeisen puolentoista vuoden aikana oppimaan markkinatuntemusta ja sisäisissä toiminnoissa on otettu mukaan sitä tukevia työkaluja. Viimeisimpinä näistä on kategoriajohtaminen. Kempin toiminta on ollut hyvin Suomi-keskeistä ja yrityksen lisääntyneen kansainvälistymisen myötä hankintatoiminta on jaettu lokaaliin ja globaaliin kategoriaan. Globaaliin ja lokaaliin toimintoihin kuuluvat markkinoiden sekä kulttuurien tunteminen ja ymmärtäminen ja kielitaito. Lisäksi liiketoiminnan käytännön osaaminen globaaleilla markkinoilla on tärkeää, ei ainoastaan toimittajien kanssa, vaan myös oman kansainvälisen organisaation sisällä.”*  
(Kuusela 2012)

#### Toimitusketjun ylläpidon ja kehityksen osaaminen hankintaosastolla

Ostajat antoivat oman osaamisensa keskiarvoksi 3,42/5 ja tämä osio sai koko osaamisalueiden korkeimman arvon. Yksittäisten kysymyksien keskiarvot näkyvät kuviossa 29. Ostajat hahmottavat hyvin toimitusketjukokonaisuuden sekä laativat ja seuraavat itsenäisesti kysynnän ennusteita. He myös pystyvät hyvin kehittämään ja arvioimaan toimitusketjua ja ostotoimintaa. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö vaatii jonkin verran tukea ja ohjausta, mutta sen keskiarvo 2,83/5 on kuitenkin lähellä itsenäisen työskentelyn rajaa.



#### **Kuvio 29. Toimintaketjun kustannustehokas ylläpito**

Toiminnanohjausjärjestelmän osaamisen alhaisuus kielii siitä, että tätä tutkimusta tehtäessä Kempillä on meneillään uuden materiaalihallinnonjärjestelmän lanseerausprojekti. Tällä hetkellä käytössä oleva järjestelmä ei anna yksittäiselle käyttäjälle kaikkea sekä tarvitsemaansa että haluamaansa tietoa. Tämä tieto tulee aina pyytää hankintaosaston materiaalihallinnonjärjestelmän asiantuntijalta. Tämä ehkä koetaan hankalaksi ja siksi sai alhaisemman keskiarvon, kuin osion muut kohdat.

Kuitenkin on huomattavaa, että puolet vastaajista arvioi osaamisensa neloseksi, ja näin ollen osaavat käyttää järjestelmää ja myös kehittää sitä. Yksi ostaja on sitä mieltä, että toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen ja hyödyntäminen eivät kuulu hänen työtehtäväänsä.

### Toimittajamarkkinoiden osaaminen hankintaosastolla

Toimittajamarkkinoiden osaamiskohdassa pyydettiin arvioimaan osaamista neuvottelu-, ja hintavertailutaidoista. Kokonaisosuuden keskiarvoksi annettiin 2,86/5. Huippukohdaksi osaamisessa arvioitiin olevan hintavertailu- ja hinnankehityksien seuraaminen. Tämä sai keskiarvoksi 3,5/5. Uusien toimittajien hyväksyminen ei kahden ostajan mielestä kuulu toimenkuvaan, yksi tarvitsee tähän mielestään tukea ja loput kolme osaavat itsenäisesti tehdä arvioinnin. Tämä kohta sai keskiarvoksi ainoastaan 1,83/5.



### **Kuvio 30. Toimittajamarkkinoiden osaaminen**

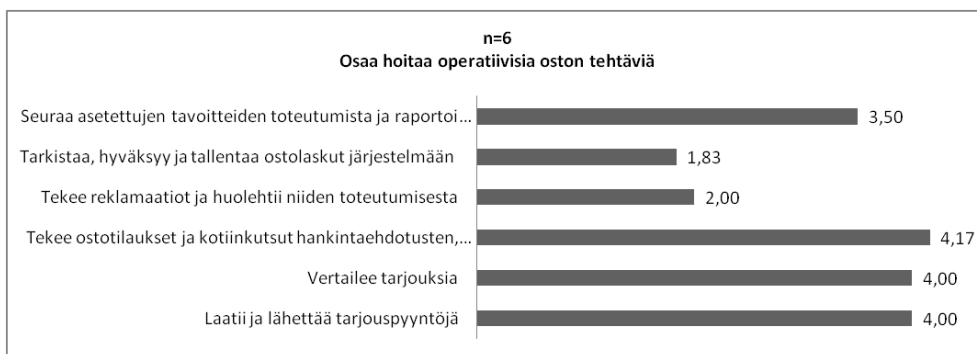
Teoriaosuuden luvussa 3.2 on käyty läpi toimitusketjua ja sitä, että esimerkiksi toimitusketjun tehokas käyttö ja ymmärtäminen luovat yritykselle voittoa.

*”Uuden toimittajan kanssa käydään strategian mukainen prosessi läpi: auditointi, sopimusneuvottelut, mallit, sopimushallinta. Hankintaosaston rooli tulee kasvamaan sopimusteknisissä asioissa ja osaamisen tulee olla vahvaa. Toimittajasuhteissa on olemassa erilaisia tasoja; operatiivinen, taktinen ja strateginen taso. Ensimmäistä tasoa voi hoitaa joko tuotantoassistentti tai ostaja. Taktisen tason yhteydenpito kuuluu joko ostajalle tai kategoriapäällikölle riippuen tilanteen tarpeesta. Strategisen tason yhteyden hoitaa johtoryhmän jäsenet, jos sovitaan strategisesta kumppanuudesta tai yritysten linjojen yhteensovittamisesta tulevaisuuden kannalta. Lisäksi tuotekehityksien yhteensovittaminen päämiehen ja toimittajan suhteen hoitaa taktisen tason yhteyshenkilö.” (Kuusela 2012)*

### Hankintaosaston operatiivisen ostotoiminnan osaaminen



Kuvio 31 näyttää hankintaosaston kysymyksessä olevien operatiivisten tehtävien osaamisen keskiarvon. Kempin hankintaosastolla on ostotilauksien kotiinkutsut sekä ostolaskujen tallentaminen jalkautettu tuotantoassistentteille. Osaamista toki operatiivisissa oston tehtävissä hankintaosastolla on ja ostajat tekevät ostotilauksia tietyiltä toimittajilta perustuen tärkeyteen, vaikeuteen tai johonkin muuhun tekijään, joka vaatii erityistä huolenpitoa.



### Kuvio 31. Oston operatiiviset tehtävät

Reklamaatioiden laatiminen kuuluu pääasiassa tavaran vastaanottotarkastajille. Nämä syyt luovat tähän osaamisen kohtaan vastauksia ”ei kuulu työtehtävään”, vaikka ne oletettavimmin osataan hyvin. Ostolaskujen tarkastamista ostajat tekevät järjestelmän kautta, lähinnä rahtilaskujen kohdalla. Kaksi ostajaa seitsemästä tallentaa vielä muiden töiden lisäksi ostolaskuja, sen voi havaita arvosanoista neljä ja viisi. Keskiarvoksi ostolaskujen tarkistaminen, hyväksyminen ja tallentaminen saivat 1,83/5. Tarjousten vertaileminen eli siis kilpailuttaminen kuuluu ostajan työnkuvaan ja siinä kohdassa neljä ostajaa vastasi osaavansa käyttää tietoja ja tietoja uusissa tilanteissa ja pystyvän kehittämään toimintaa, eli arvosana tästä kohdasta oli oikein hyvä 4/5. Oston operatiivisten tehtävien osaaminen sai keskiarvoksi 3,25/5.

### Tuote- ja varastonhallinnan osaaminen hankintaosastolla

Mittareiden seuranta näyttää varastonhallinnassa vahvimmilta osaamisalueelta hankintaosastolla. Heikoin lenkki tämän osaamisryhmän kohdalla on tuoterekisterein ylläpito ja tuotenimikkeiden perustaminen, tämän kohdan keskiarvo oli 1,17/5. Tämä ei kuitenkaan ole oikeaa tietoa osaamisesta, sillä Kempillä nimikkeiden perustamisen hoitaa tuotekehitysosasto, eli tämä ei kuulu ostajien työnkuvaan.

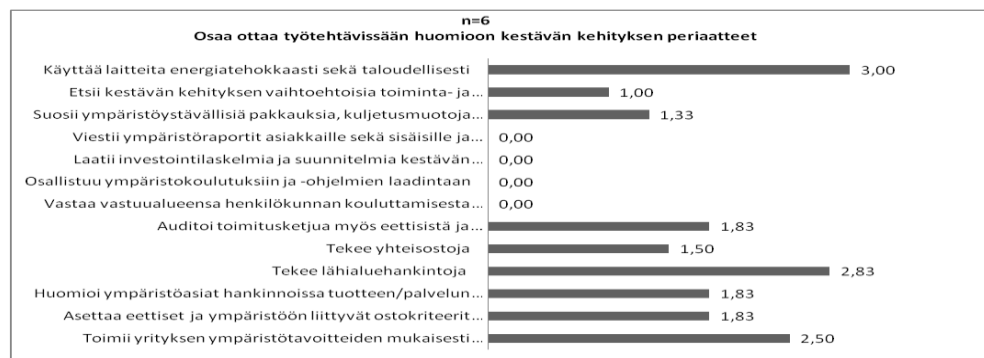


**Kuvio 32 Tuote- ja varastonhallinta; materiaaalintuntemus**

Kuviosta 32 näemme, että heikoimmaksi lenkiksi jää siis ”ostamiensa tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksien ja valmistuksen periaatteiden hallinta”. Tässä kohdassa kaksi ostajaa kuudesta on arvioinut osaamisensa täydelliseksi. Kolme ostajaa taas epäilee osaamistaan ja tarvitsee ajoittain tukea ja ohjausta. Yksi ostaja on arvioinut osaamisensa arvosanalla 4/5. Keskiarvoksi tuote- ja varastonhallintaan saadaan 2,96/5.

### Kestävän kehityksen periaatteen huomioimisen osaaminen

Kestävän kehityksen osalta hankintaosastolla on paljon parannettavaa ja siinä osaamisen kehittymisen tarvetta on joka alueella. Toisaalta taas ostajat ovat ajatelleet, että kaikki asiat eivät kuulu heidän työtehtäviinsä, kuten kuviosta 33 näemme.

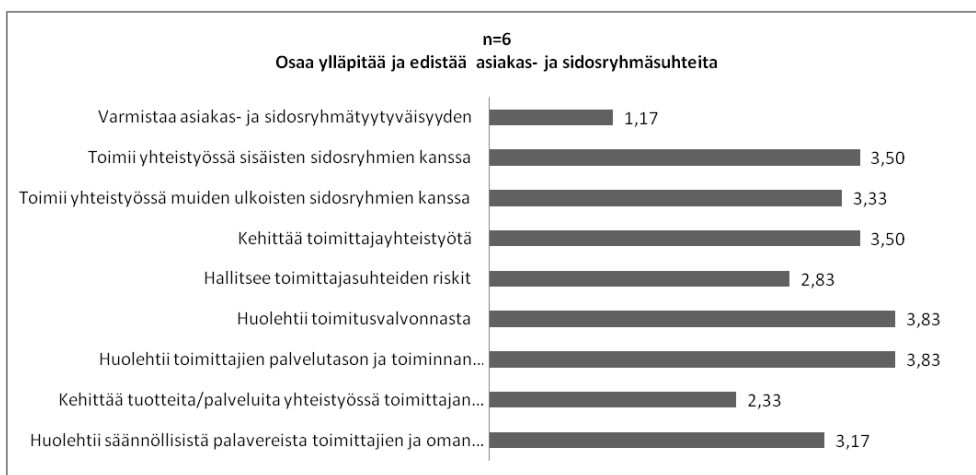


**Kuvio 33. Kestävän kehityksen periaatteet**

Tässä kohdassa on yrityksellä miettimisen mahdollisuus, miten asiassa edetään ja miten kestävän kehityksen osaamista viedään eteenpäin. Osio sai keskiarvokseen vain 1,36/5.

### Asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden ylläpidon ja edistämisen osaaminen hankintaosastolla

Sidosryhmäyhteistyö on tärkeää hankintatoimessa. Kappaleessa 4.4.2 ”Toimittajasuhteet hankintatoimessa” kuvataan toimittajasuhteita ulkoisiksi resursseiksi, jotka ovat parhaimmillaan sellaisia, että ne edistävät sekä toimittajan että päämiehen kilpailuetuja. Tätä ei kuitenkaan ole näin ajateltu ostajien keskuudessa, sillä ”kehittää tuotteita / palveluita yhteistyössä toimittajan kanssa asiakaslähtöisesti” kohta on saanut keskiarvokseen vain 2,33/5, kuten kuvio 34 osoittaa. Tämä tar koittaa sitä, että siihen asiaan tarvitaan tukea ja ohjausta ajoittain.

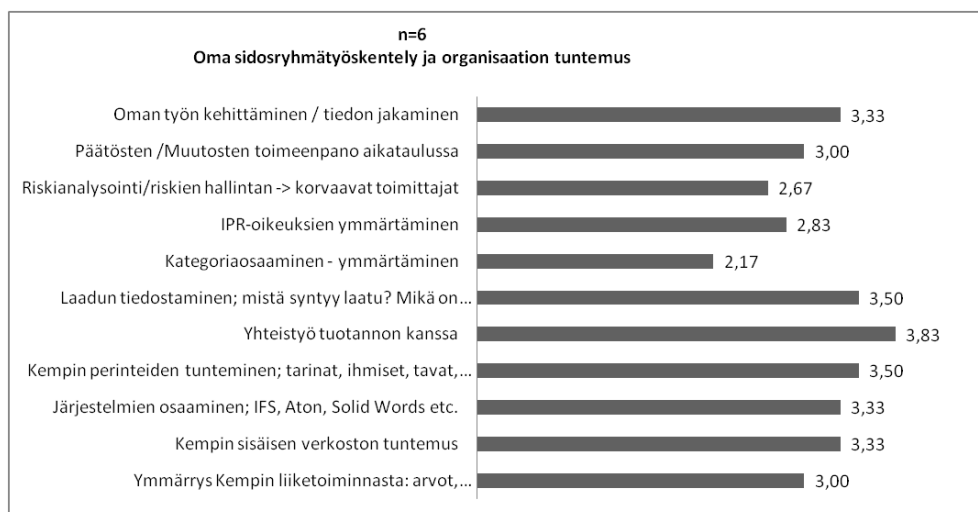


**Kuvio 34. Asiakas- ja sidosryhmäosaaminen**

Sidosryhmäosaamisen on muutoin ajateltu toimivan hyvin. Neljä ostajaa ei ole katsonut asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyyden varmistamisen kuuluvan heidän työnkuvaansa. Kokonaisuudessaan asiakas- ja sidosryhmäosaaminen sai arvosa- nan 3,06/5.

### Oman organisaation tunteminen ja sisäinen sidosryhmätyöosaaminen

Oman organisaation ymmärtämisessä ja sisäisessä sidosryhmätyön osaamisessa on selkeästi puutteita, näin näyttää myös kuvio 35. Koko ryhmän keskiarvoksi saatiin vain 3,14/5. Ryhmän alimman keskiarvon sai ”kategoriaosaaminen – ymmärtäminen”, jonka kokonaisarvo oli 2,17/5. Elektroniikka- ja mekaniikkakategorioihin jako otettiin käyttöön Kempin hankintaosastolla keväällä 2011. Uutta muu- tosta lisäsi mekaniikkakategoriapäällikön vaihtuminen uuteen tammikuussa 2012. Vastaajista käy selvästi ilmi, ettei kategoriakäytäntöä vielä osata tai ymmärretä.



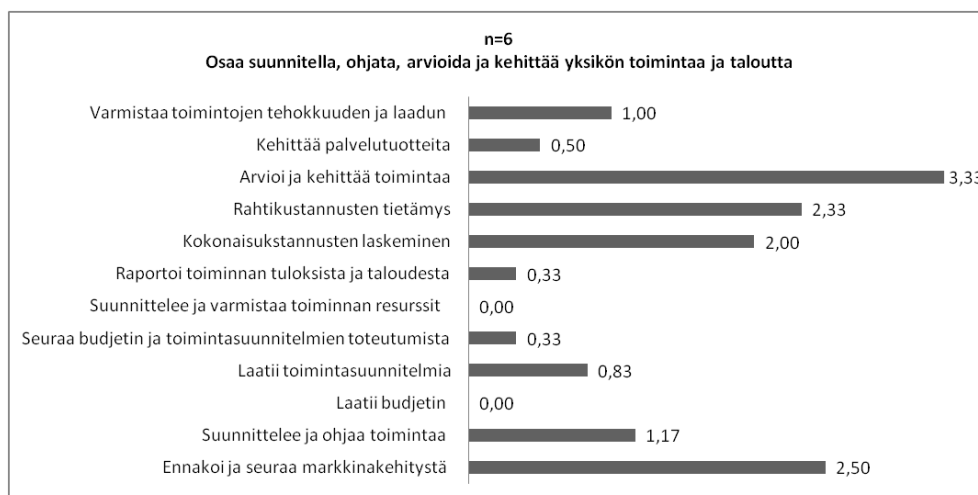
**Kuvio 35. Oman organisaation tunteminen**

Vahvistusta osaamiseen tarvitaan vielä korvaavien toimittajien hankinnassa ja muussa riskienhallintatoiminnassa sekä aikataulujen kiinnipitämisessä. Järjestelmäosaamisen on neljä ostajaa arvioinut osaamisensa 3/5 kun taas loput kaksi ovat antaneet arvosanan 4/5. Kempille on tulossa loppuvuodesta 2012 käyttöön uusi materiaalihallinnan järjestelmä, joka on parhaillaan testivaiheessa. Järjestelmien käytön osaaminen tulisi olla perusteellista, jotta niistä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti. Kaiken kaikkiaan oman sidosryhmätyön osaamiseen sekä organisaation tuntemukseen olisi tarpeen saada päivitystä ja lisäosaamista osastolle. Keskiarvo oman organisaation osaamisesta oli 3,14/5.

*”Sisäistä sidosryhmätyöskentelyä on tiivistettävä ja parannettava. Kehitystä on jo tapahtunut. Esimerkiksi hankintaosastolta osallistutaan tuotekehityksen ja tuotannon palaveriin ja päivinvastoin”.*  
(Kuusela 2012)

*Yksikön toiminnan ja talouden ohjaamisen, arvioimisen, kehityksen sekä suunnitteleminen osaaminen*

Tämän ryhmän osaamiset on arvioitu suurelta osin kohtaan ”ei kuulu työtehtäviin”. Toiminnan arvioinnin ja kehityksen osaaminen sai 3,33/5 ja kaikki arvioivat sen kuuluvan työntehtävään.

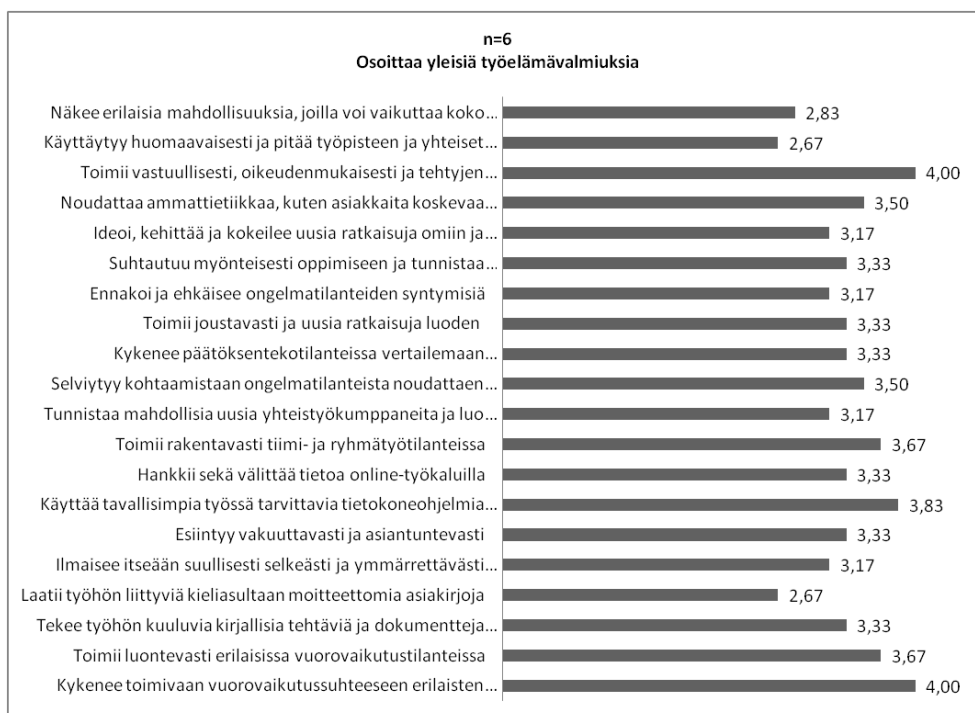


**Kuvio 36. Toiminnan ja talouden suunnittelu**

Rahtihintojen tietämisen osaaminen kaipa päivitystä, sillä se on oleellinen osa tuotteen kokonaiskustannuksista. Se sai arvokseen vain 2,33/5. Markkinakehityksen seuraaminen ja ennakointi ovat tärkeitä tietoja, jotta tiedetään hyödykkeen markkinahinta. Tämä osaamisen osio sai keskiarvokseen ainoastaan 1,19/5.

*Työelämävalmiuksien osaaminen*

Yleiset työelämävalmiudet olivat kauttaaltaan suhteellisen hyvin osattuja ja sai keskiarvokseen 3,35/5. Suurin hajonta vastauksissa oli kohdassa ”Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen”, niin kuin kuvio 37 osoittaa. Osaamiset oli arvioitu 2:sta 5:een ja keskiarvoksi tämä kohta sai 2,83. Yhden ostajan mielestä tämä ei kuulu toimenkuvaan.



**Kuvio 37. Yleiset työelämävalmiudet**

### *Ostajien henkilökohtaiset taidot*

Positiivista on, kuten kuvio 38 näyttää, että toimiminen lainsäädännön ja säädösten mukaisesti on saanut keskiarvon 4/5 ja lähes saman arvion on saanut työyhteisön pelisääntöjen noudattaminen.



**Kuvio 38. Henkilökohtaiset valmiudet**

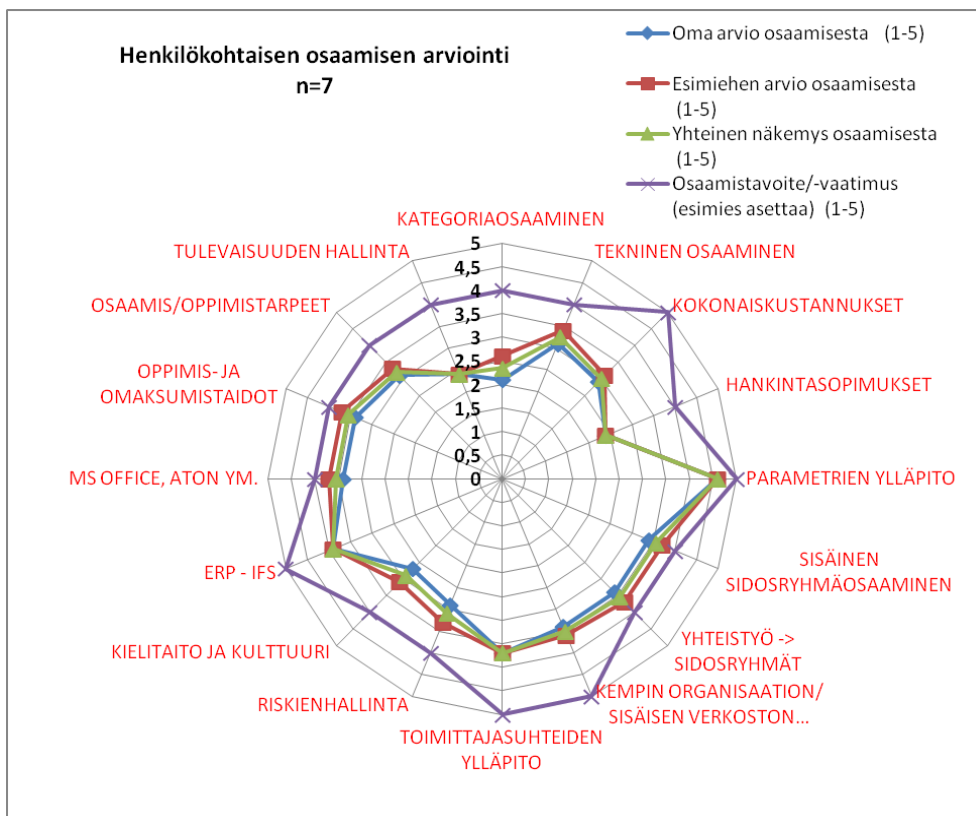
Koko osio on saanut keskiarvon 3,45/5. Kielitaito on saanut keskiarvon 3,17/5 ja se tuntuu olevan osaamisessa puute, vaikka keskiarvo on yli 3, sillä kielitaidon ja globalisoitumisen ymmärtämisen osaamista korostetaan tulevaisuuden osaamisena. Projektiosaaminen on suhteellisen uusi käytäntö ja otetaan yrityksessä käyttöön hankintaosastolla lähiaikana. Osa ostajista on käynyt yrityksen sisäisesti järjestetyn projektijohtamisen kurssin.

Tämän yllä läpikäydyn lomakkeen tiedot syötetään 8-kenttä SWOT -analyysitaulukkoon. Alle kolme arvosanan saaneet osaamiset sekä ne, joita hankintaosastolla painotetaan ja jotka arvioitiin noin kolmosen arvoisiksi, muodostavat heikkoudet -kohdan. Vahvuuksiin pääsevät osaamiset, jotka arvioitiin vähintään vahvoiksi kolmosiksi. Tämä taulukko esitellään edempänä, kohdassa 5.4.1.

#### 5.3.4 Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake

Hankintapäällikköä pyydettiin täyttämään kehityskeskusteluissa yhdessä ostajien kanssa henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeet (LIITE 3). Lomake sisälsi 16 hankintatoimeen liittyvää osaamisaluetta. Ostajat arvioivat ensin itse osaamisensa tyhjälle lomakkeelle, jonka jälkeen osaamiset käytiin kohta kohdalta läpi hankintapäällikön kanssa. Hankintapäällikkö määritteli yhteneväiset osaamisen tarpeen vaatimukset ostajille.

Alla olevassa hämähäkinverkkokuviossa (kuvio 39) nähdään, minkä verran ostajien oma arvio, sininen viiva ja hankintapäällikön arvio, punainen viiva, haastateltavan osaamisesta poikkeavat toisistaan. Violetti viiva kuvaa sitä tasoa, jonka ostajan pitäisi hallita. Vihreän viivan arvoksi on laskettu ostajien ja hankintapäällikön antamien osaamisarvioiden keskiarvo. Keskiarvo näytetään kahdella desimaalilla, sillä vastaajajoukko oli pieni (6), joten suuremmalla tarkkuudella annettu arvo kuvaa enemmän osaamisen suuntaa. Tätä saatua keskiarvoa käytetään, kun verrataan osaamisen tasoa annettujen vaatimusten tasoon.



**Kuvio 39. Henkilökohtaisen osaamisen arviointi**

Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeen osaamistasot:

- 1. Noviisi (uusi tehtävässään): noudattaa sääntöjä ja ohjeita tutuissa vuorovaikutustilanteissa osaa käyttää oppimiaan tietoja ja taitoja harjoitelluissa tilanteissa.*
- 2. Kohtuullinen kokemus / taito: osaa soveltaa sääntöjä ja ohjeita osaa ottaa huomioon työpaikan erityispiirteitä tarvitsee ajoittain vielä tukea ja ohjausta.*
- 3. Pätevä työntekijä: pystyy arvioimaan, mikä on tärkeää. pystyy työskentelemään itsenäisesti, tekemään suunnitelmia ja pohtimaan vaihtoehtoja.*
- 4. Taitava työntekijä: hallitsee rutiinit täydellisesti ja pystyy kehittämään toimintaa osaa käyttää tietojään ja taitojaan uusissa tilanteissa ymmärtää osaamisen kokonaisvaltaisesti.*
- 5. Asiantuntija: osaa käyttää objektiivista tietoa. intuitiivinen, kehittäjäkokemusta ja hiljaista tietoa / osaa opettaa toisia.*

Sivulla 76 alkavassa taulukossa 1 esitetään henkilökohtaisen osaamiskyselyn tulokset. Osaamisalueet on jaettu 16 eri yksikköön. Yleisesti ottaen esimies arvioi ostajan osaamisen hieman korkeammalle, kuin ostaja itse. Muutamassa yksittäisessä kohdassa ostaja oli arvioinut korkeammaksi kuin esimies. Osaamisen taso oli asetettu korkealle vaatimustasolle, sillä vaatimustasot olivat joko 4 tai 5. Ta-



voitevaatimuksen keskiarvo oli 4,25 ja tässä kyselyssä kaikkien ostajien osaamisten keskiarvoksi saatiin 3,28. Suurin ero osaamisen tasossa oli kustannusrakenteiden osaamisessa, jossa ero oli 2 yksikköä. Esimiehen tavoitevaatimus oli 5 ja osaamisen nykytaso 3. Seuraavaksi suurimmat erot, kun verrataan ostajien osaamisalueiden yhteistä keskiarvoa esimiehen asettamaan tavoitevaatimukseen, olivat kategoriaosaamisessa 1,65 yksikköä ja tulevaisuuden hallinnan osaamisessa 1,6 yksikköä. Parametrien ylläpidossa vaatimustasosta jäätettiin vain 0,4 yksikköä osaamisen ollessa 4,6 ja vaatimustason 5.

**Taulukko 1 Henkilökohtaisen osaamiskyselyn tulokset**

OSAAMISALUEET	OMA ARVIO OSAAMISESTA (1-5)	ESIMIEHEN ARVIO OSAAMISESTA (1-5)	OSAAMISEN KESKIARVO (1-5)	OSAAMIS- TAVOITE/ VAATIMUS (ESIMIEHEN ASETTAMA) (1-5)
KATEGORIAOSAAMINEN	2,10	2,60	2,35	4
TEKNINEN OSAAMINEN	3,10	3,40	3,25	4
(KOKONAIS) KUSTANNUKSET / KUSTANNUSRAKENTEET	2,90	3,10	3,00	5
HANKINTASOPIMUKSET	2,40	2,40	2,40	4
PARAMETRIEN YLLÄPITO	4,60	4,60	4,60	5
SISÄINEN SIDOSRYHMÄ- OSAAMINEN	3,40	3,70	3,55	4
YHTEISTYÖ -> SIDOSRYHMÄT	3,40	3,70	3,55	4
KEMPIN ORGANISAATION/ SISÄISEN VERKOSTON TUNNISTAMINEN	3,40	3,60	3,50	5
TOIMITTAJASUHTEIDEN YLLÄPITO	3,70	3,70	3,70	5
RISKIENHALLINTA	2,90	3,30	3,10	4
KIELITAITO JA KULTTUURI	2,70	3,10	2,90	4
ERP - IFS	3,90	3,90	3,90	5
MS OFFICE, ATON YM.	3,40	3,70	3,55	4
OPPIMIS- JA OMAKSUMISTAIDOT	3,40	3,70	3,55	4
OSAAMIS/ OPPIMISTARPEET	3,10	3,30	3,20	4
TULEVAISUUDEN HALLINTA	2,40	2,40	2,40	4

Osaamisalueet henkilökohtaisen osaamisen kyselylomakkeessa avustavine kommentteineen olivat:

Kategoriaosaaminen: Yhtenäinen, hallittavissa oleva työkokonaisuus kategoriasa.

Hankintapäällikkö määritteli kategoriaosaamisen vaatimustavoitteeksi 4/5. Yhteinen näkemys ostajilla ja hankintapäälliköllä osaamisesta oli 2,35/5, eli kohtuullinen kokemus ja taito. Kategoriaosaaminen oli tässä kyselyssä samalla tasolla, kuin edellisessä kyselyssä.

*”Kategoriajohtaminen viimeisin työkalu siihen, että meidän pitää fokusoitua ja hankinnan sisälläkin erikoistua, että meillä on hyvä markkinatuntemus. Että me tiedetään markkinahinta ja näin ollen me voidaan täyttää meidän perustehtävä - että me ostetaan markkinahinnalla.”* (Kuusela 2012)

Tekninen osaaminen: koulutus, työssä opittu.

Teknisen osaamisen tavoitearvoksi oli asetettu 4/5. Yhteiseksi keskiarvoksi saatiin 3,25/5. Teknistä osaamista, mm. teknisten piirustusten lukutaitoa, tarvitaan ostajan työssä esimerkiksi alihankintayhteistyössä. Tämä osaaminen oli hyvällä tasolla.

(Kokonais-)kustannukset / kustannusrakenteet: materiaalikustannukset, työkalut, kokoonpano, hintojen avaaminen, rahti.

Keskiarvo kokonaiskustannusten hallitsemisen osaamisessa oli 3/5. Tavoitteena on saada täydet 5/5 osaamisessa. Kokonaiskustannusten, tai markkinahinnan tietämisen tai muodostumisen osaamista painotettiin esimerkiksi materiaalityötoimintojen johtajan haastattelusta. Tämä alue vaatii lisäosaamista ja kehittämistä.

Hankintasopimukset

Hankintasopimukset ovat tärkeitä ja niiden tavoitearvoksi oli annettu 4/5. Keskiarvo ostajien hankintasopimusten laatimisen osaamisesta oli 2,4/5. Hankintasopimuksia tekevät ostajat tiettyyn euromäärään asti, jonka jälkeen sopimukset tehdään yhdessä hankintapäällikön kanssa. Yhteisiä toimintatapoja tulee tarkastaa käytännössä hankintasopimusten teossa.

*”Sopimukset, sopimusten hallinta. Avaintoimittajilla pitää olla sopimukset tehtynä. Riskien hallinta, mielenkiintoinen. Merkitys kasvaa osaamisen kanalta.”* (Kuusela 2012)

Parametrien ylläpito: Hinnat, pakkauskoot, toimitusajat, toimitus- ja maksuehdot  
Materiaalihallinnan toimintajärjestelmän nimikkeiden parametrien ylläpito on yksi olennaisimmista ostajan työnkuvaan kuuluvista tehtävistä. Tämä olikin oikeasuuntaisella tasolla keskiarvolla 4,6/5, kun tavoitetaso on 5/5.

Sisäinen sidosryhmäosaaminen: tuotanto, tuotekehitys, oma osasto, myynti: palaverit, tuotetiedot, toimittajavaihdokset, myöhästymiset, revisiot.  
Kyselyn tuloksen sisäisen perusteella sidosryhmäosaamisen tärkeyden merkitys ymmärretään hyvin. Osaamisen vaatimustasoksi oli annettu 4/5 ja keskiarvoksi saatiin 3,55/5.

*”Toimituskyky on koko meidän putken perusasia, niin meidän täytyy myös hankinnan puolelta pyrkiä nopeaan reagointiin, mieluummin ennaltaehkäismiseen. Asenne on: aina vaan nopeammin reagoida asioihin. Kaikkien haaste. Myynti, hankinta, tuotekehitys.” (Kuusela 2012)*

Yhteistyö -> sidosryhmät: palaverit, tiedottaminen.

Ulkoinen sidosryhmäyhteistyö oli arvioitu aivan samalle tasolle, kun sisäinen sidosryhmäosaaminen. Vaatimustaso 4/5 ja keskiarvo 3,55/5. Toimittajayhteistyö toimii ja tapaamisia toimittajien ja alihankkijoiden kanssa on riittävästi.

*”Miten toimittajasuhdetta hallitaan. Eri tasot; operatiivinen taso, missä käydään päivittäistä toimintaa läpi (tuotantoassistentti). Sitten on taktisen tason hoito, jota hoitaa ostopäällikkö (ostaja)/kategoriapäällikkö riippuen tietysti minkälaisesta asiasta on kyse. Jos on avaintoimittaja, pitää olla kolmas taso, jossa johto puhuu keskenään, strategisesta kumppanuudesta tai aika ajoin linjojen yhteensovittamisesta tulevaisuuden kannalta.” (Kuusela 2012)*

Kempin organisaation / sisäisen verkoston tunnistaminen: tietää mistä ja keneltä saa lisätietoa tarvittaessa ja kuka on vastuussa.

Oman organisaation tunteminen on tärkeää, osaamistavoitteeksi oli asetettu 5/5.

Keskiarvo sisäisen verkon tunnistamisen osaamisesta oli 3,5/5. Kempillä on paljon työntekijöitä ja tuotehallinnan eri osaamis- ja hallinta-alueet jakautuvat usealle eri osastolle ja henkilöille.

Toimittajasuhteiden ylläpito: yhteinen tuote/toiminnankehitys, tilannetietoisuus toimittajan toiminnasta.

Toimittajasuhteiden ylläpito ketterän toiminnan ja materiaalien saatavuuden ylläpitämiseksi on erittäin tärkeää. Tavoiteosaamisen arvo on 5/5 ja arviointi osaamisesta saa keksiarvon 3,7/5. Lisäosaamisen tarve on selkeä, jotta asetettu osaamisen tavoite saavutetaan. Luvussa 4.4.2 on kerrottu toimittajasuhteiden merkityksestä hankintatoimessa.

*”Meidän pitää hallita toimittaja ja toimittajahinta, pitää tietää mitä se maksaa. Pitää olla työkalu tai substanssi sille, mitä ollaan hankkimassa. Erittäin hyvin tiedossa.”* (Kuusela 2012)

Riskienhallinta: kakkostoimittaja - mahdollisuus? Toimittajan tulevaisuus? Onko Kempin politiikkaa?

Riskienhallinnassa ostajat pystyivät keskimäärin arvioimaan, mikä on tärkeää.

Itsenäinen työskentely ja suunnitelmien teko onnistuivat. Keskiarvo on 3,1/5 ja tavoitetaso on 4/5.

*”Pitää olla kaksi toimittajaa. Ellei näin ole, pitää olla plan, mitä tehdään, jos jotain sattuu. Pitää tunnistaa ne ja olla planit olemassa.”* (Kuusela 2012.)

Kielitaito ja kulttuuri: lokaalista globaaliin... jos on koulutuksen tarvetta, niin mitä?

Materiaalitoimintojen johtaja peräänkuulutti globaalien markkinoiden osaamista ja tässä kielitaito ja vieraat kulttuurit ovat yhtenä osaamisen alueina. Tavoiteosaamisen taso oli 4/5 ja osaamisen keskiarvo 2,9/5. Tässä on selkeä osaamisen kehityksen kohde.

*”Kaikkien ostajien pitäisi pystyä kommunikoimaan periaatteessa englanniksi. Sanotaanko näin: pitäisi ymmärtää vähintään Intian ja Kiinan kulttuuri, meidän pitäisi järjestää koulutusta kaikille siitä.”* (Kuusela 2012)

ERP – IFS: koulutusta?

Kempillä on käytössä IFS – materiaalihallinnon ohjelma ja tällä hetkellä sitä ollaan vaihtamassa uuteen järjestelmään. Onnistuakseen työssään hyvin, tulee ostajan osata käyttää toiminnoissaan saatavissa olevaa tietotekniikkaa mahdollisimman tehokkaasti. Tavoitetaso osaamisessa on 5/5 ja ostajien keskiarvo osaamisessa oli 3,9.

*”Erp on perusosaaminen. Erp on työkalu, joka pitää osata.”* (Kuusela 2012)

Ms Office, Aton ym.

Aton on Kempissä käytetty tuotetiedonhallintaohjelma, jota tarvitaan esimerkiksi alihankintaosien hallinnassa. MS Officen ohjelmat ovat rutiininomaisessa käytössä mm. sähköpostien sekä Wordin ja Excelin muodoissa. Osaamistavoite oli 4/5 ja keskiarvo osaamisesta ostajien kesken oli 3,55/5.

Oppimis- ja omaksumistaidot: muutosten hyväksyminen - implementointi.

Oppimis- ja omaksumistaidot osataan ostajien keskuudessa hyvin. Osaamisen tarvetaso on 4/5 ja keskimääräinen osaamisen taso on 3,2/5.

Osaamis /oppimistarpeet: jos on koulutustarvetta, niin mitä?

Tätä kohtaa oli vastaajien vaikea ymmärtää, tämä mainittiin kahdessa kysymyslomakkeessa. Tutkijan olisi pitänyt laittaa tarkentavammat kommentit kysymykseen. Osaamistarpeiden vaatimustaso oli 4/5. Keskiarvo oli 3,55/5.

*”Pitää vahvistaa ja jakaa osaamista ja tehdä työkaluja, että niitä voidaan laajemmin hyödyntää hankintaorganisaatiossa. Koulutusta saa ja voi pyytää.”*  
(Kuusela 2012)

Tulevaisuuden hallinta: omaehtoinen / työnantajan koulutus, uusia työtehtäviä? Poistuvia työtehtäviä? Muutoksia?

Tulevaisuuden hallinta vaatii selkeästi lisäosaamista. Osaamisvaatimus oli asetettu 4/5, mutta osaamisen keskiarvo oli vain 2,4/5. Tämä tarkoittaa sitä, että tulevaisuuden hallinnassa tarvitaan ajoittain apua muualta.

*”Tulevaisuus on nyt. Missä aikavälissä eri tulevaisuuden tarpeita tulee vastaan, ei ole meidän käsissä, vaan miten yritys etenee omassa strategiassaan. Tulevaisuuden haasteet: epäsuorat ostot, välitystuotteiden hankinta, globaalisuus; kielitaito ja yrityskulttuuri, oman organisaation hankskaaminen, toimittajasuhteen hankskaaminen on erilaista globaalisti kuin Suomessa. Isot haasteet...”* (Kuusela 2012)

#### 5.4 Osaamisen kehityssuunnittelun menetelmiä

Tässä tutkimuksessa osaamisen kehityssuunnitelmaa varten kootaan tietoja case -yrityksestä edellä olevaan teoriapohjaan nojaten seuraavasti:

- 1) Laaditaan 8-kenttä SWOT -analyysi

- 2) Listataan yksilön osaamisen vaatimusten määrittelyn ehdotus
- 3) Esitetään osaamisen haltuunoton toimenpiteitä
- 4) Kuvataan osaamisen onnistumis- ja epäonnistumistekijöitä

Näiden neljän ”tietopankin” avulla voidaan hankintaosastolle ehdotta osaamisen kehityssuunnittelumallia.

#### 5.4.1 Hankintaosaston 8-kenttä SWOT -analyysi

SWOT -analyysitekniikan avulla pystytään tosiasioiden ja tulevaisuuden mahdollisimman luotettavien ennusteiden, ei tahtotilojen kautta hahmottelemaan osaston kehityssuunnitelma (ks. 3.3.1). Alla oleva 8-kenttä SWOT -analyysi, kuvio 40, on laadittu Savosen (2009) ja Koskisen (2006) tekniikoita mukailleen. Tämän tutkimuksen 8-kenttä SWOT -analyysi on koottu tarkastelemalla kyselylomakkeista kerättyjä tuloksia ja arvioimalla niitä ”suurempi kuin 3 ” tai ”pienempi kuin 3”. Kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin mainittu, niin taso 3 on käytettävän arvioinnin mukaan riittävä osaamisen taso ammattilaiselle. Osaamisen ennakkoinnin kannalta myös tulevaisuuden osaamisvaatimuksia, arvolla suurempi kuin 3, koostaan 8-kenttä SWOT - analyysiin.

#### OSTAJAT

<div style="text-align: center;"> <b>SISÄISET NYKYISET</b>   <b>TULEVAT ULKOISET</b> </div>	TOIMINNALLISET VAHVUUDET	TOIMINNALLISET HEIKKOUDET
	Tekninen osaaminen, parametrien ylläpito, sisäinen ja ulkoinen sidosryhmäosaaminen, tietotekniikan osaaminen, oppimis- ja omaksumistaidot.	Kategoriaosaaminen, hankintasopimukset, kielitaito ja kulttuuri, tulevaisuuden hallinta, yrityksen oman sisäisen verkoston tunnistaminen. Hankintastrategian ymmärtäminen. Ympäristötietoisuus.
TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUDET	MENESTYSTEKIJÄT (hyödynnä)	HEIKKOUDET VAHVUUKSIKSI (korjaa/kehitä)
Markkinahintaosaaminen, globaalien markkinoiden tunteminen, kielitaito- ja kulttuuri, osaamisen jakaminen, asiantuntemus. Ympäristöosaaminen.	Hyvien oppimis- ja omaksumistaitojen myötä onnistuvat, markkinahintaosaaminen, globaalien markkinoiden tunteminen, kielitaito- ja kulttuuri. Hyvän tietotekniikkaosaamisen myötä uuden ERP:n käyttöönotto onnistuu.	Kategoriaohtamiseen selkeyttä; ”pelisäännöt”, ulkopuolista koulutusta kielitaitoon ja - kulttuuriin tarvitseville, tulevaisuuden hallintaan - ennakkointin myyntiosaston kanssa yhteistyötä; tuotekehitysprojekteihin omat ostajat - selkeyttä tulevaan, yrityksen sisäisen sidosryhmän tuntemiseen järjestelmällistä sisäistä koulutusta - kaikki hyödyt irti yhteistyöstä.
TULEVAISUUDEN UHAT	UHAT VOITOIKSI (varaudu/ennakoi)	KRIISITILANTEET (vältä/torju)
Kustannustehokkuuden aleneminen, lopputuotteen hinnan nousu / ulos markkinoilta, päätuotantolaitoksen siirtyminen Suomesta, ostajien uudelleenrekrytointi. Imago - kestävän kehityksen periaatteet.	Kategoriaohtamisen avulla markkinahintatietoisuutta osastolle; oikeat työkalut markkinahinnan tietoisuuteen, ulkomaanmatkat/opinnot - yrityksen globaaleihin ostajiin ja menetelmiin, osaamisen ylläpito ja kasvattaminen sekä jatkuva johtaminen.	Ennakkoinnin epäonnistuttua tuotannon ketterä toimintatapa ei toteudu; lopputuotetta ei pystytä valmistamaan. Hankintasopimukset ovat yritykselle epäedullisia. Globaali hankinta ontuu. Ei pystytä lopputuotteiden kehityksessä mukana; ostetaan väärä tuotteita.

**Kuvio 40. Ostajien 8-kenttä SWOT -analyysi**

Kuvion 40 8-kenttä SWOT -analyysi on laadittu Savosen (2009) ostajille tekemän analyysikartan pohjalta. ”Toiminnallisiin vahvuuksiin” on kirjattu ostajien keskeisimmät osaamisen vahvuudet: parametrien ylläpito, sidosryhmäosaaminen jne. ”Toiminnallisiin heikkouksiin” taas puolestaan merkittiin osaamisen heikkoudet, kuten esimerkiksi kategorija- ja hankintastrategian osaamiset. Osaamiset, joita ei vielä osata ja mitä tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan, merkittiin kenttään ”tulevaisuuden mahdollisuudet”. Tähän kenttään saatiin kehitettäväksi esimerkiksi markkinahintaosaaminen. ”Menestystekijät” - kohtaan peilattiin toisiinsa tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä vahvuuksia, jolloin saatiin nostettua esille esimerkiksi ostajien hyvät oppimistaidot. ”Heikkoudet vahvuuksiksi” - kenttään piti miettiä, miten tulevaisuuden mahdollisuuksilla saadaan heikkoudet eliminoidua. Tässä otettiin aiheeksi sisäinen ja ulkoinen kouluttaminen, esimerkiksi kategoriajohtamisessa ja kielitaidossa. Jollei ostajien osaamista kehitetä, voi esimerkiksi kustannustehokkuus heiketä, tämä kirjattiin kohtaan ”tulevaisuuden uhat”. ”Uhat voitoiksi” -kohdassa pohdittiin, miten olemassa olevilla vahvuuksilla pystytään puuttumaan uhkaaviin tekijöihin ajoissa. Sellaisiksi vahvuuksiksi merkittiin kategoriajohtaminen ja siinä mahdolliset tulevat työkalut. Viimeisenä kenttänä oli ”kriisitilanteet”, jossa verrattiin toisiinsa tämänhetkisiä heikkouksia ja tulevaisuuden uhkia, tästä esimerkkinä kriisitilanne, jos lopputuotetta ei pystytä valmistamaan.

Alla on käytetty Kamenskyn (2008, 203–204) varoittavia ja analyysia parantavia toimenpiteitä, ettei SWOT -analyysistä tule SO WHAT -analyysia. Tähän on nostettu vain yksi, tutkimuskohteen kannalta tärkein, tekijä yllä olevasta SWOT -analyysistä.

*Vahvat puolet; 1. käytä hyväksi, 2. vahvista*

– osaamis- ja oppimistaidot: jos nämä hallitaan, voidaan asettaa korkeita osaamisen vaatimuksia.

*Heikot puolet; 1. poista, 2. lievennä, 3. vältä*

– tulevaisuuden hallinta: lisäkoulutus, enemmän tiivistä yhteistyötä myynnin ja tuotekehityksen kanssa.

Mahdollisuudet: 1. varmista niiden hyödyntäminen: globaalien markkinoiden tunteminen, koulutusta, opintomatkoja globaaleihin hankintaosastoihin.

Uhkat: 1. kierrä, 2. lievennä, 3. poista, 4. käännä mahdollisuuksiksi

– kustannustehokkuuden aleneminen: sidosryhmäosaaminen, markkinatuntemus, kategoriaosaaminen; keskittyminen omiin osa-alueisiin.

#### 5.4.2 Yksilön osaamisen vaatimusten määrittelyn ehdotus

Seuraavassa ehdotetaan, miten hankintaosastolla määriteltäisiin yksilön osaamisen vaatimukset. Tämä auttaa myös tutkimuksessa olevan kehityssuunnitelman toteuttamisessa. Osaamisen määrittelyn toteuttajana olisi hankintapäällikkö, joka määritteli jokaiselle ostajalle oman osaamisen tason. Lähtökohta määrittelyyn olisi ostajien kanssa käydyt kehityskeskustelut 2012 ja siihen sisältynyt henkilökohtaisen osaamisen kysely. Tässä tulee huomioida, että oppia voi tekemisen ja harjoituksen kautta, käytännön harjoituksena tai teorian ja asioiden taustatutkimuksen kautta. Jokainen ostaja oppii omalla tavallaan.

- 1) Verrataan ostajan osaamista Kempin strategiaan, onko strategian mukainen ja onko ostajalla mielenkiintoa osaamisensa kehittämiseen, jos kehittämisen tarvetta on.
- 2) Tiedollinen osaaminen
  - a. Parametrit; toimitus- ja maksuehdot, ostoerät, varmuusvarasto, toimitusaika, hinnasto
  - b. Sopimushallinta
  - c. Markkinahinta
- 3) Taidot; miten hallitaan esim. toimittaja- ja muut sidosryhmäsuhteet, miten toteutetaan ja hallitaan muutokset; pikatilaus/toimitus, kiire, miten ilmaistaan asiat, miten otetaan uusi tieto vastaan; uusi työ, toimittaja, tuotenimike, työtoveri. Todellinen osaaminen näkyy vasta silloin, kun jotakin taitoa sovelletaan käytäntöön.
- 4) Kokemus; miten toimitaan stressin / kiireen alla, kuinka hallitaan ne, miten ajankäyttö toimii, miten hallitaan rutiinit; hinnastojen / hinnanalennus / intrastatmuutos -päivitykset, miten autetaan ryhmää toimimaan kiireen keskellä. Fyysinen ja psyykkinen jaksaminen jalostuvat kokemuksen myötä.
- 5) Onko se, mitä itse uskoo ja arvioi olevan oikein työssään sama, kuin yrityksen visio, strategia, tavoitteet?



- 6) Sosiaalisen verkoston toimiminen; hankintaosastolla lähinnä toimittaja-verkoston tuntemus; vaihtoehtoinen toimittaja – kakkostoimittajan tietäminen / hoitaminen. (mukailtu Ranki 1999, 27.)
- 7) Osaamisen jakamisessa pitää saada osastolle luotua luottamus ja tahtotila, jotta se toteutuu (Ojala 2008, 273–274).

#### 5.4.3 Osaamisen haltuunoton toimenpiteitä

Rastas & Einola-Pekkinen (2001, 89) ovat muokanneet luettelon, (luku 2.3 kuvio 8), jonka avulla osaaminen otetaan organisaatiossa haltuun. Toimenpiteet on jaettu kolmeen vaiheeseen: nykytilan tunnistamiseen, tavoitteiden asetantaan ja toimenpiteisiin.

##### 1.vaihe: Nykytilan tunnistaminen

Osaamisen nykytilaa on case -yrityksessä selvitetty osaamisen kartoittamisella. Ostajan työnkuvan avaaminen ja läpikäyminen selventää ostajien vastuuta ja työn tekemistä omista alueistaan. Osoitetaan tutkimuksessa selvinneet kohdat, missä osaamisen tarvetta on ja suunnitellaan niille korjaavat toimenpiteet; sisäinen / ulkoinen koulutus, mentorointi tms. Hankintastrategian tarkentaminen sekä kategoriajohtamisen rakenteen avaaminen ovat asioita, jotka varmasti auttavat ostajia selkiyttämään myös omaa tekemistään. Myös osaamisen johtamisen selkeä ja näkyvä haltuunotto auttaa, että strategian mukainen tulos saadaan aikaan.

##### 2. vaihe: Tavoitteiden asetanta

Tavoitteiksi asetetaan markkinahinnan saavuttamisen tuntemus, globaalien markkinoiden tunteminen, työtehtävän hoitamisessa tarvittavan kielitaidon ja kulttuurin tunteminen sekä ympäristövastuullisuus. Yleisesti ottaen hankintaosaston tavoitteet tulee selkeyttää. Ostajan toimenkuvaa tulee peilata kategoriatoiminnan avulla ja saada sitä kautta lisäosaamista. Osaamisen johtaminen tulee olla strategialähtöistä, kokonaisvaltaista, jatkuvaa ja avointa. Case -yrityksen strategia on myyntilähtöinen, joten hankintaosaston yhteistyö myynnin kanssa ja sitä kautta osaamisen lisääminen ennakointiin on hyvä tavoite.

### 3. vaihe: Toimenpiteet

Määritellään tarvittavat resurssit tavoitteiden aikaansaamiseksi. Jollei resursseja pystytä lisäämään, hankintaan lisäkoulutusta joko sisäisesti tai ulkoisesti. Esimiehen taito johtaa omalla esimerkillään on tärkeää (Viitala 2007, 273). Hankintaosaston osaamisen tavoitteet asetetaan case -organisaation strategian tavoitteiden mukaisesti ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat linkitetään strategisiin tavoitteisiin. Tunnistetaan tulevaisuuden vaatimusten osaamistarpeet ja suunnitellaan, miten tarvittava osaaminen saadaan hankintaosastolle. Laitetaan asiat tärkeysjärjestykseen. Vastuullisina toimeenpanijoina suunnitelmalle henkilöstöosaston kanssa ovat hankintaosaston esimiehet.

#### 5.4.4 Osaamisen onnistumis- ja epäonnistumistekijöitä

Kirjavainen & Laakso-Manninen (luku 2.2 kuvio 4) ovat keränneet tekijöitä, jotka vaikuttavat ja osaltaan selittävät osaamisen johtamisen onnistumista ja epäonnistumista. Onnistumisen tekijöitä ehdotetaan case -yritykseen huomioitavaksi seuraavasti:

- ✓ Selkeä liiketoimintasuunnitelma jalkautetaan myös hankintaosastolle.
- ✓ Hankintaosastolla tulee olla selkeä rooli yrityksen strategiassa. Henkilöstöhallinnon ja johtoryhmän kehittämät osaamispäätökset ja niiden looginen yhteys yrityksen tulokseen ja strategiseen menestykseen tulee tehdä näkyviksi.
- ✓ Luodaan mittarit tavoitteiden seuraamisen toteutumista varten.
- ✓ Kannustetaan yksilön osaamisen kehittymistä, mikä jakautuu koko osaston osaamisen kehittymiseksi.
- ✓ Henkilöstöhallinto ottaa vastuuta osaamisen kehittämistä ja on näkyvä tekijä siinä.
- ✓ Jalkautetaan osaamisen johtaminen esimiehille ja hoidetaan sitä johdonmukaisesti.

#### 5.4.5 Osaamisen kehityssuunnitelma: Tästä tulevaisuuteen!

Osaamista voidaan kehittää hankintaosastolla toimintatapoja yhdistämällä, muokkaamalla ja selkeyttämällä sekä luomalla tekemisiin yhteisiä pelisääntöjä, joita noudatetaan. Näitä on esimerkiksi materiaalihallinnon järjestelmän kanssa suori-

tettavat toimenpiteet, hintakilpailuttaminen, toimittaja-arviointi ja raportointi sekä palaverista että matkoilta. Osaamisen johtamisen selkeä jalkauttaminen tavoitteellisen hankintaosastolla antaa lisäarvoa osastolle sisäisesti sekä kasvattaa osaamista ja tehokkuutta sekä kilpailukykyä.

Hankintaosaston osaamisen puutteet ja heikkoudet sekä vahvuudet on jo arvioitu SWOT -analyysitaulukossa, kuviossa 40. Osaamisen kehityksen kohteena ovat:

- ✓ Kategoriaosaaminen
- ✓ Hankintasopimukset
- ✓ Kielitaito ja kulttuuri
- ✓ Tulevaisuuden hallinta
- ✓ Yrityksen oman sisäisen verkoston tunnistaminen
- ✓ Hankintastrategian ymmärtäminen
- ✓ Ympäristötietoisuus

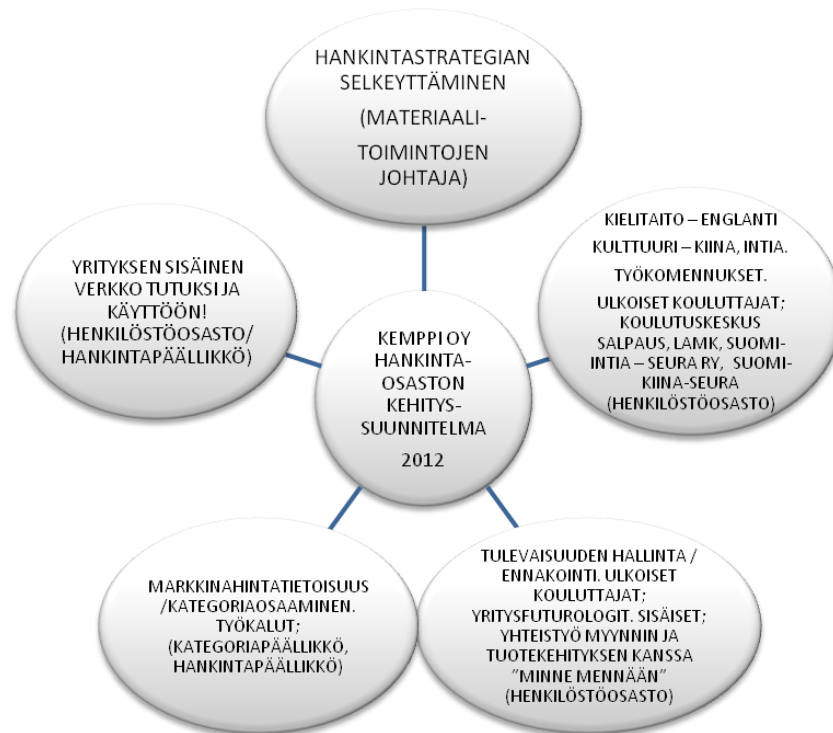
Sydänmaalakka (2003, 122–124) neuvoa kuitenkin erottamaan kriittisen osaamisen, jotta kehityssuunnitelmasta ei tule liian laaja.

Viitala (2008) määrittelee kehityssuunnitelmassa olevan seuraavia asioita:

*kehitystä vaativat asiat, tavoiteltava osaamistaso, vaadittavat toimenpiteet osaamistason saavuttamiseksi, aikataulu, vastuuhenkilöt, budjetti.* Tämän tutkimuksen tuloksena oleva kehityssuunnitelma ei pidä sisällään tavoiteltavaa osaamistasoa eikä toimenpiteitä, joilla tasot saavutetaan, sillä niitä ei ole määritelty. Aikataulu on ”heti”. Vastuuhenkilöitä osaamisen kehittämisaalueeseen pystyttiin ehdottamaan olemassa olevan tiedon puitteissa. Budjetointi tulee vastuuhenkilön tehtäväksi.

Kehityssuunnitelmassa tulee ensimmäiseksi selkiyttää hankintaosastolle hankintastrategia. Jos ei ymmärretä osaston toiminnan luonnetta, suuntaa ja tavoitetta, niin millään yksittäisellä osaamisen kehittämisen alueella ei voida päästä eteenpäin. Hankintaosastolla tulee erotella hankintaosaston ydinosaaminen, joka ei tässä tutkimuksessa päässyt esille. Yrityksen globalisoitumisen myötä kielitaito ja kulttuurien osaaminen nousevat esille osaamisen kehityksen kohteina. Edelleen tulevaisuuden hallinta nousee osaamisen kehityksen kohteeksi, sillä markkinahintatietoisuuden on määritelty tulevaisuuden mahdollisuudeksi. Kategoriaosaaminen auttaa markkinahintatietoisuudessa ja siten myös yrityksen sisäisen verkoston tuntemi-

nen helpottuu. Alla olevassa kuviossa 40 esitetään hankintaosaston kehityssuunnitelma.



**Kuvio 41. Osaamisen kehityssuunnitelma Kemppe Oy:n hankintaosastolle**

Hankintastrategian selkeyttäminen ostajille voidaan tehdä esimerkiksi priorisoimalla hankintaosaston ostajien työtehtäviä. Vahvan hankintaorganisaation aikaansaamiseksi Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, 118–120) ehdottavat, että rekrytoidaan lisäosaamista tarpeen mukaan, tai koulutetaan olemassa olevaa henkilöstöä. Selkeytetään hankinnan tavoitteita ja mitataan hankinnassa aikaansaatuja kokonaisvaltaisia tuloksia sekä toimitaan yhdessä muiden osastojen kanssa.

Ihminen oppii eri tavoin ja koko ajan. Aikuiset ihmiset oppivat 80% työpaikalla (luku 3.5 Oppiminen ja osaaminen aikuisena). Koulutusmuotoja on monenlaisia ja työelämässä oppimisia on esimerkiksi koulutusorganisaatiossa suoritettava tutkinto, tutkintoon johtamaton kielikoulutus, palaverissa oppiminen tai satunnainen oppiminen. Kielen ja kulttuurin osaamisen kasvattaminen tulee tapahtua ulkopuolisen kouluttajan toimesta ja tutkintoon johtamattomalla koulutuksella.

Tulevaisuuden hallinnan ja ennakoimisen osaamisen kehitykseen tarvitaan ulkopuolista apua sekä sisäistä sidosryhmätyöskentelyä. Tuotekehitys, innovaatio-osasto sekä myynti luovat omissa organisaatioissaan tulevaisuuden kuvia ja ennusteita. Hankintaosaston tulisi olla mukana niissä. Olisi esimerkiksi hyvä aloittaa siitä, että jokaisessa tuotekehityksen uudessa projektissa olisi mukana ostaja, projektiostaja -nimikkeellä. Projektiostaja jakaisi uutta tietoa hankintaosastolla ja näin saataisiin hieman kurottua tulevaisuutta kiinni. Ulkoinen kouluttaja, esimerkiksi yritysfiturologi, voisi kertoa miten ja minkä takia tulevaisuuden ennustaminen on tarpeellista ja myös neuvoa, miten hankintaosastolla kannattaa asiassa edetä. Asiaa on hyvä viedä eteenpäin esimerkiksi hankintapäällikön toimesta.

Markkinahintatietoisuuden osaaminen jo yrityksen kannattavuuden takia on tärkeää. Kategoriajohtamisen, ja sen jalkauttamisen ja osaamisen, myötä ostajat pystyvät keskittymään paremmin omien osa-alueidensa materiaalien ja tavaroiden ostamiseen. Markkinahinnan selvittämiseksi tulee hankkia avuksi sopiva työkalu, onko se nettiselain -tyyppinen, vai laskentataulukko, vai palaveri / matkustus / tutustumiskäytäntö, se jää kategoriapäälliköiden ja hankintapäällikön tehtäväksi.

On olennaista tietää, kuka on vastuussa mistäkin asiasta. Sisäiset sidosryhmät on tärkeä tunnistaa ja keneltä kysyä ja saada apua tai neuvoa tarvittaessa. Hankintaosaston vastuut on jaettu eri tavalla, kuin tuotekehityksen vastuut, joten ostajalla voi olla useampi tuotekehitysinsinööri/ projekti- tai tuotepäällikkö pelikumppaninaan. Tämän lisäksi on hyvä tuntee myynnin ja logistiikan vastuualueet sekä tuotannon ja varaston vastaavat henkilöt, missä kohtaa kenenkin tekeminen vaikuttaa ostajan omaan tekemiseen. Sisäisen sidosryhmän osaamisen kehittäminen on henkilöstöosaston vastuulla, koska siellä pitäisi olla päivitettyin osaamistieto henkilöstöstä.

Näillä yllämainituilla osaamisen kehittämisen muodoilla päästään Kempin hankintaosastolla varmasti eteenpäin hallitsemaan tulevaisuutta. Pitää muistaa, että pienin askelin edetään, mutta kun suunta ja tavoitteet ovat selvillä, on tavoitteiden toteuttaminen ja osaamisen kehitys oikealla suunnalla.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen aiheena oli ”Osaamisen johtaminen ja kehittäminen, case Kemppe Oy, hankintaosasto” ja tutkimuksen kohteena oli hankintaosaston seitsemän ostajan osaaminen. Tavoitteena tutkimuksella oli ostajien osaamisen nykytilan kartoittaminen ja osaamisen nostaminen tulevaisuuden vaatimusten tasolle. Tutkimus toteutettiin laadullisena konstruktivisena tapaustutkimuksena, mikä tukee ryhmien tai yhteisöjen tutkintaa ja tuo hyvää taustainformaatiota tutkittavasta kohteesta. (Anttila 2006, 286–287.)

Tutkimusmenetelminä käytettiin tutkijan omaa havainnointia, sillä tutkija itse on yksi tutkimuksen kohteena olevista ostajista, sekä haastattelua ja kyselyä. Tutkittavaa aineistoa tuli riittävästi näillä menetelmillä. Kyselytutkimuksen kokonaisvastausprosentti oli 95. Kyselyitä oli yhteensä kolme: ostajien taustakysely, oman osaamisen arviointikysely sekä henkilökohtaisen osaamisen arviointikysely. Kahden kyselyyn vastasi kaikki ostajat, yhteen yksi ostaja ei palauttanut lomaketta. Vastaajia oli yhteensä vain seitsemän ja kysymykset muotoiltu yrityksen oman toiminnan mukaisesti. Otanta oli pieni ja vastaukset niihin subjektiivisia, joten tutkimuksen tulosta ei voi irrottaa sovellettavaksi johonkin toiseen yritykseen sellaisenaan.

Kempeillä on menossa Osaamisen johtamisen projekti, jonka vetäjinä ovat Lahden Ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskus ja yrityksen henkilöstöosasto. Projekti alkoi 2009 ja saadaan päätökseen 2013. Tutkija keskusteli henkilöstön kehittäjän - joka on yhtenä vastuuhenkilönä osaamisen johtamisen projektissa - kanssa, välttääkseen päällekkäisiä kysymyksiä ostajille tämän tutkimuksen muodossa. Osaamisen johtamisen projektissa on pidetty työpajoja, josta tähän tutkimukseen saatiin tietoa käytettäväksi. Kempein materiaalitoimintojen johtajaa haastateltiin, jotta saataisiin selville tulevaisuuden osaamisen tarpeita hankintaosastolle. Haastattelumuotona käytettiin avoimen ja teemahaastattelun välimuotoa. Haastattelun aihepiiri muutamane kysymyksineen annettiin etukäteen haastateltavalle, mutta haastattelu kulki aivan omia polkujaan. Haastattelusta saatiin toivotut tulevaisuuden osaamisen tarpeet esille, mutta ydinosaamiset hankintaosastolla jäivät vielä myöhemmää tarkastelua varten avoimeksi. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin.

Pääkysymyksenä tutkimuksessa esitettiin ”*millä keinoin hankintaosaston osaamisen taso nostetaan tulevaisuuden vaatimusten tasolle*”. Materiaalitoimintojen johtaja totesi haastattelussaan, että tulevaisuus on nyt, joten osaamisen tason kehitys on tapahduttava nopeassa tahdissa.

Tutkimuksen toteuttamista varten hankintaosaston ostajille laadittiin kolme kyselylomaketta. Ostajien taustatiedot ja peruskoulutus antoivat lisäarvoa, kun pohdittiin hiljaisen tiedon siirtymistä osaston sisällä. Toisessa kyselylomakkeessa ostajat arvioivat itsenäisesti omaa osaamistaan asteikolla 1-5, jolloin selvisi asioita, joita ostajat tunsivat osaavansa hyvin ja missä kohdin oli osaamisen vajetta. Kolmas kyselylomake täytettiin ostajien esimiehen, hankintapäällikön, vetämänä kehityskeskusteluissa. Tässä henkilökohtaisen osaamisen arvioinnin kyselyssä ostaja arvioi ensin itse oman osaamisensa asteikolla 1-5, jonka jälkeen hankintapäällikkö arvioi ostajan osaamisen ja sen jälkeen muodostettiin yhteinen arvio ostajan osaamisesta. Hankintapäällikkö oli arvioinut lomakkeeseen osaamisen vaatimuksen tason hankintaosastolla, johon saatua tulosta verrattiin. Alakysymykseen ”*mitkä on hankintaosaston osaamisen taso*” pystyttiin vastaamaan purkamalla nämä kolme yllämainittua kyselylomaketta ja laatimalla hankintaosaston osaamisista 8-kenttä SWOT -analyysi.

Toiseen alakysymykseen ”*mitä lisäosaamista tarvitaan tulevaisuudessa*” haettiin vastauksia haastatteleamalla materiaalitoimintojen johtajaa sekä hakemalla tukea teoriasta. Jokinen (2009) painottaa tulevaisuuden osaamiseen liittyvää globaalia toimintaympäristöä, jossa markkinat, ihmiset, pääomat ja tieto liikkuvat nopeasti. Myös monikulttuurisuuden tuntemisen sekä suvaitsevaisuuden vaade kasvavat. McKinsey & Company (2011) on ennustanut, että Latinalaisen Amerikan, Lähi-idän ja Kaakkois-Aasian maiden sisäinen kauppa kasvaa muutamassa vuodessa yli 100 %. Tämä tieto antaa aihetta suomalaisten tutustua Aasian kulttuuriin ja tapaan toimia, jotta osaaminen ja kaupankäynti Aasian markkinoilla onnistuu. Sujuvan englanninkielen taito on merkittävä asia kaupankäynnin menestymiselle. Samansuuntaisia ajatuksia tuli ilmi myös materiaalitoimintojen johtajan haastattelussa. Ennakoinnin näkökulma ja tulevaisuuden osaaminen arvioitiin heikoksi osaamiseksi kyselyissä, joten tähän osaamiseen tarvitaan lisäpanosta ja tämä on huomioitu tutkimuksen tuloksen kehityssuunnitelmassa.

Hankintatoimessa kustannusten tehostaminen on aina tarpeen. Kokonaiskustannusten ja sitä kautta markkinahinnan laskemisen osaaminen ja tietäminen on tärkeää, sillä hankinnassa saatu säästö näkyy suoraan yrityksen myyntikatteessa (Hallikas ym. 2006, 14 mukaan). Markkinahintatietoisuuden avulla pystytään paremmin esimerkiksi kilpailuttamaan toimittajia ja alihankkijoita. Hankintaosaston kehityssuunnitelmaan on ehdotettu toteutettavaksi sopivan menetelmän tai työkalun etsiminen ja implementoiminen hankintaosastolle, jotta markkinahintatietoisuuden osaaminen lisääntyisi.

Tämän tutkimuksen tekeminen oli erittäin mielenkiintoista. Oman organisaation kehittämisen mahdollisuus luo intoa työn tekemiseen ja toteuttamiseen. Kyselylomakkeiden laatiminen oli haasteellista. Jos tutkijalla olisi ollut pidempi työura Kempillä, olisivat Eslogc - hankkeen lomakkeiden kysymyksistä suurempi määrä muuttunut juuri Kemppiä koskeviksi kysymyksiksi.

Kyselylomakkeiden purkaminen ja lopputulokset olivat jollain lailla yllätyksellisiä tutkijalle. Omalla havainnoinnillaan ja ”käytäväkeskusteluita” kuunnelleena tutkija olisi määrittänyt osaamisia hieman toisella tavalla, mutta sitä ajatusta ei tässä tutkimuksessa avata tämän enempää. Tutkijan on uskottava, että ostajat ottivat kyselylomakkeet tosissaan ja vastasivat arvojensa ja osaamisiensa mukaisesti. Lisäksi tutkijaa kiinnostaa, vaikuttiko tutkijan läsnäolo ja rooli kollegana tutkimustuloksiin ja että olisivatko vastaukset olleet erisuuntaisia vieraille tutkijalle.

Tutkimuksen reliaabeliuden todentamisen yritystä kuvaa se, että samansuuntaisia kysymyksiä kysyttiin sekä ostajien oman osaamisen kyselyssä, että esimiehen kanssa tehdyssä henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeessa. Esimerkiksi osaamisen kohta ”kielitaito”, sai keskiarvokseen 3,17/5, kun ostajat itse sen arvioivat, ja vain 2,9/5, kun taito oli mitattu hankintapäällikön kanssa. Suurin osa samankaltaisista kysymyksistä sai yhtenevän arvion tai arvosanan.

Kaikki ostajat eivät ymmärtäneet henkilökohtaisen arviointilomakkeen kysymyksiä samalla tavalla. Muutama kysymyslomakkeeseen oli kohtaan ”muuta” merkitty, että kysymys jäi epäselväksi. Tutkija ei voinut olla mukana kehityskeskusteluissa, kun tätä kyselyä täytettiin, joten ohjeiden antaminen jäi hankintapäällikön



tehtäväksi, eikä tutkija ollut alustanut hankintapäällikköä riittävän hyvin kysymysten esittämiseen. Tutkimus ei onnistunut täyttämään validiuden kriteereitä. Tutkija uskoo kuitenkin, että kysymykset eivät olleet sillä tavoin epäselviä, että kysymyksen aihe olisi voitu ymmärtää niin väärin, että se olisi vaikuttanut tutkimuksen lopputulokseen.

Tämän tutkimuksen myötä olisi hyvä laatia hankintaosastolle osaamisen kehittämisen määrittämisen mittarit. Jos osaamista ruvetaan johtamaan systemaattisesti ja otetaan käyttöön tutkimuksen tuloksena saatu osaamisen kehityssuunnitelma, tulee osaamisen kehittämisen määrää, astetta tai muotoa mitata. Miten ikinä se määritelläänkin. Kehityssuunnitelman kohteet saavat tuen myös tutkimuksen teoriaosasta: ”Osaamisen kehityskohteita ovat kokonaiskustannusten, markkinahinnan, riskien ja kaukohankintojen hallinta sekä hankintastrategioiden laadinta”. (luku 4.3 Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 88–89.)

Hankintaosaston kehityssuunnitelmasta jätettiin pois kestävän kehityksen ja ympäristön tuomat uudet ja olemassa olevat näkökohdat. Tutkijan mielestä näin suuri asia ei voi koskea ainoastaan yhtä osastoa, vaan ymmärtämisen ja osaamisen kehittämisen tulee koskea koko yritystä.

Hiljaista tietämystä on hankintaosastolla jo ostajien työvuosien perusteella paljon. Kokemuksien ja toimintatapojen lisäksi voitaisiin jakaa sisäisesti koulutusta. Koska osaston ei tarvitse osallistua ammattiosaamista kasvattavalle ulkopuolisen järjestämälle kurssille. Koulutukseen osallistuisivat vuorotellen esimiehen päätöksen perusteella tietty joukko ostajia ja saatu tieto jalostettaisiin osaston tarvitsemaan muotoon ja jaettaisiin koko osastolle. Samanlaisena koulutuksen muotona voitaisiin käyttää benchmarkingia ja ottaa sekä antaa hankintaosaamista.

Tätä tutkimusta olisi ollut helpompi toteuttaa, ellei case -yrityksessä olisi ollut osaamisen johtamisen -projektia käynnissä. Vaikka tutkimukseen saatiinkin ”pääprojektista” tietoa, osa ostajista ihmetteli, miksi uutta tutkimista tehdään ja miksi henkilöstöhallinnon tutkimuksesta ei ole saatu mitään tuloksia, eikä edes väliaikatietoja. Vastaanotto kyselylomakkeen vastaamiseen ei ollut innostunut. Varmasti kyselylomakkeissa oli päällekkäisiä kysymyksiä päätutkimuksen kanssa ja ostajat

tunsivat, että tehdään tutkimusta tutkimuksen takia, eikä tuloksia avata eikä implementoida. Tutkija toivookin tälle tutkimukselle mahdollisimman laajaa lukijakuntaa hankintaosastolta ja koko yritykseltä.

Tutkija uskoo, että tässä tutkimuksessa on tullut ilmi monta sellaista asiaa, jotka ovat mietityttäneet ostajia. Tutkija toivookin, että tämän tutkimuksen avulla päästään tekemään asioita pikkuhiljaa uudella tavalla, poisoppien vanhasta ja ottamaan muutosta käyttöön. Jos vaikka sanonta ”näin on aina tehty” otettaisiin pois päiviltä ja mietittäisiin sen tilalle prosessinomainen käytäntö. Prosessien mallintaminen hankintaosastolle voisi ollakin seuraava pieni tutkimuksen aihe.

Hankintaosaston esimiehet ovat ottaneet tutkimuksen positiivisesti vastaan ja tutkimuksen esittely ja kehityssuunnitelman toteutettavat toimenpiteet käsitellään kesäkuussa 2012 Kempin hankintaosaston hankintapäivässä.

## LÄHTEET

### PAINETUT LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. 2. painos. Hamina: Akatiimi Oy.
- Boudreau, J. & Ramstadt, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ekman, L. 2011. Wärtsilä supply management. Esitelmä. Power Point. Hankintapäivä 2011.
- Eslogc. Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittäminen. 2009–2012. Power point.
- Haapanen, M., Vepsäläinen, A.P.J., Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Hamel, G. & Prahalad C.K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Hallikas, J., Koivisto-Pitkänen, M., Kulha, T. & Lintukangas, K. 2011. Hankintatoimen osaaminen kilpailukyvyyn lähteenä globaaleissa arvoverkostoissa. Lappeenranta.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2010. Johdatus logistiseen ajatteluun, Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. 6. Uudistettu painos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisuja nro 4/98. Vantaa: Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET.
- Hätönen, H. 2000. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehitykseen. Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Oppimismateriaaleja 87. Helsinki: Yliopistopaino.
- Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kirjavainen, P., Lähteenmäki S., Salmela H & Saru, E. 2005. Monta tietä oppivaan organisaatioon. Sarja Keskustelua ja raportteja/ Series Discussion and Working papers 9:2005. Tampere: Esa Print Tampere.

Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille. Vantaa: Dark Oy.

Kukko, M., Yliniemi T., Okkonen J. & Hannula M. 2004. Osaamisen ja tietämyksen hallinnalla kilpailukykyä – käytännön toteutus suomalaisissa suuryrityksissä. Tampere: Cityoffset Oy.

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.

Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J., Tuohimaa, H., 2007. Laadukas SWOT. Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Turku: Åbo Akademi.

Mäkelin, M., Vepsäläinen, A.P.J. 1995. Kilpailu kyvykkyydellä. Helsinki: Hakapaino Oy.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. 2007. The knowledge-creating company. Harvard Business School Publishing. Boston.

Laine, P. 2007. Osaamisen johtaminen ja HRD tarua vai totta. Julkaisusarja A Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö nro A20/2007.

Lysons, K. & Farrington, B. 2006. Purchasing and Supply Chain Management. Seventh Edition. Hants: Ashford Colour Press.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: Leenamaija Otala ja WSOY.

Otala, L. & Tuominen K. 2008. Investoi oppimiseen ja kehittymiseen. Turku: TS-Tulostus/Digipaino.

- Pitkänen R., 2005. Mahdollisuuksien johtaminen. Kehityksestä metakehitykseen. 3. painos. Vantaa: Dark Oy.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita Enterprise Adviser – kirjasarja nro 11. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj ja tekijä Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rastas, T., Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Tammi. E-kirja.
- Ritvanen, V. 2008. Purchasing and supply management capabilities in Finnish medium-sized enterprises. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Digipaino.
- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. B2B – Vähemmällä enemmän. 7. uudistettu painos. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Salojärvi, S. 2005. Increasing knowledge focus – a means for entrepreneurs to remain on a growth path. Essays on the role and nature of knowledge management in Finnish SMEs. Helsinki.
- Sanghi, S. 2009. The Handbook of Competency Mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations. Fifth printing 2009. New Delhi: Sage Publications.
- Sydänmaalakka, P. 2003. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Weele van, A. 2010. Purchasing and supply chain management. Analysis, Planning and Practice. Fifth Edition. Singapore: Deng Lee Press Pte Ltd.
- Viitala, R. 2004. Esimiehet osaamisen johtajina. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa: Vaasan yliopistopaino.
- Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia. No 109. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

### **Julkaisemattomat lähteet, luentokalvosarjat:**

- Immonen, T. 2011a. Osaamisen johtaminen ja taustateorioita. Power Point.

Kekäläinen, H. 2009. Miten logistiikka ja SCM voivat auttaa yrityksiä taantumassa. Logistiikan ja hankinnan mahdollisuudet ja haasteet taantumassa. Teemapäivä 16.4.2009. Power Point.

Kemppi Oy, yritysesittely. 2012. Power Point.

Lahtola, H. 2012. Ostajan toimenkuva, Kemppi Oy.

Lintukangas, K. 2011. Supply management capability as the source of competitiveness in global value nets. Hankintapäivä 2011. Power Point.

McKinsey & Company, 2011. PSM 2011: a look into the future. Hankintapäivä 2011. Power Point.

Pihkala, T. 2009. Organisaatio avoimena järjestelmänä ja OD-teoriaa. Power point.

Savonen, M-L. 2009. Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittäminen. Power Point.

Savonen, M-L. 2010. Miten henkilöstön näkemys ja osaaminen saadaan työyhteisöissä käyttöön? Power Point.

Wilenius, M. 2011. Globalisaation loppu? Hankintapäivä 2011. Power Point..

Virtainlahti, S. 25.–26.2.2010a. Strateginen osaamisen johtaminen. Power Point.

Virtainlahti, S. 26.3.2010b. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Power Point.

### **Artikkelit:**

Kemppi Business Plan 2011–2013

### **Sähköiset aineistot:**

Eslogc. [viitattu 12.3.2012] Saatavissa: <http://www.eslogc.fi/fi/hankkeen-tausta.html>

Filosofia.fi. Portti filosofiaan. 2012. [viitattu 7.4.2012] Saatavissa <http://filosofia.fi/node/2691>

Kemppi Oy. Intranet. 2012. Kemppiläiset. [viitattu 12.3.2012] Saatavissa Kemppi Oy:n Intranetissa: [www. http://intranet/Pages/default.aspx](http://intranet/Pages/default.aspx).

Hankintatoimi.fi [viitattu 1.4.2012] Saatavissa: [http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintatoimen\\_sisaiset\\_sidosryhmat](http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintatoimen_sisaiset_sidosryhmat)

Helakorpi, S. Koulutuksen tuloksellisuus ja laatu. [viitattu 11.3.2012] Saatavissa: <http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/web4/Laatu.htm>

Johdatus laadullisen tutkimuksen metodologiaan. [viitattu 11.3.2012] Saatavissa: <http://www.valt.helsinki.fi/yleope/kvali/kvali1.htm>

Jokinen, L. 2009. Tulevaisuuden osaaminen - Tiedosta kompetensseihin. [viitattu 27.3.2012] Saatavissa: <http://www.ktol.fi/web/tiedostot/File/jokinen.pdf>

Kuntatyönantajalehti. 2011. Osaaminen kuntapalveluissa. [viitattu 25.3.2012] Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2011/3/Documents/osaaminen-kuntapalveluissa-3-2011.pdf>

Opetushallitus. Luovasti luonnonvaroista. [viitattu 28.3.2012] Saatavissa: [http://www.edu.fi/luovasti\\_luonnonvaroista/luonnonvarojen\\_kayttajat/me\\_ja\\_tarp\\_eemme/103/teollinen\\_ekologia\\_mallia\\_luonnosta](http://www.edu.fi/luovasti_luonnonvaroista/luonnonvarojen_kayttajat/me_ja_tarp_eemme/103/teollinen_ekologia_mallia_luonnosta)

Otala, L. 2010. Amicase, Amiedun asiakaslehti. [viitattu 1.3.2012] Saatavissa: <http://www.amiedu.fi/portals/2/amiedu-www/julkaisu/amicase-1-2010.pdf>

Taloussanomat. [viitattu 9.4.2012] Saatavissa: [http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/?page\\_id=45&offset=0&A=markkinahinta](http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/?page_id=45&offset=0&A=markkinahinta)

Tilastokeskus. [viitattu 9.4.2012] Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/markkinahinta.html>

Valtioneuvosto. [viitattu 6.11.2011] Saatavissa: <http://www.vn.fi/hallitus/hallitusohjelma/fi.jsp>

Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. [viitattu 28.3.2012] Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyoma\\_rkkinalaitos/4064/4065\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyoma_rkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf)

### **Suulliset lähteet:**

Immonen, T. 2011. Henkilöstön kehityspäällikkö. Kemppi Oy. Haastattelu 18.11.2011b.

Kuusela, M. 2011. Materiaalitoimintojen johtaja ja varatoimitusjohtaja. Kemppi Oy. Haastattelu 20.3.2012.

Meristö, T. 2012. Yritysfuturologi, KTT. Corporate Foresight Group CoFi, Laurea Ammattikorkeakoulu. Koulutusorganisaatioiden rooli alueellisessa innovaatioympäristössä – seminaari 14.3.2012. Työpajan puheenvuoro - Tulevaisuuden osaaminen ja ennakointi -osio.

Virtanen, M. 2012. Miten ennakointi vaikuttaa ja uudistaa koulutusorganisaation toimintaa. Koulutusorganisaatioiden rooli alueellisessa innovaatioympäristössä – seminaari 14.3.2012. Työpajan puheenvuoro - Tulevaisuuden osaaminen ja ennakointi -osio.



LIITTEET:

<b>OSTAJAT TAUSTAKYSELY</b>	
<b>Työkokemus nykyisessä tai vastaavassa työssä</b>	<b>merkitse X</b>
alle 1 vuosi	
1-5 vuotta	
6-10 vuotta	
11-15 vuotta	
yli 15 vuotta	
<b>Koulutustausta</b>	<b>merkitse X</b>
Peruskoulu	
Lukio	
Ammatillinen koulutus logistiikka-alalta	
Ammatillinen koulutus muulta alalta	
Opisto	
Ammattikorkeakoulu	
Yliopisto	
Muu	
<b>Miten osaamistasi logistiikkatehtävissä on kehitetty viimeisen 2 vuoden aikana?</b>	<b>merkitse X</b>
Palaute- ja kehittämisseskustelut	
Tutkintoon johtamaton koulutus	
Tutkintoon johtava koulutus	
Omaehtoinen koulutus	
Trainee-/graduateohjelmat	
Konferenssit / seminaarit / messut / yritysvierailut / opintomatkat	
Systemaattinen tehtävankierto	
Projektit ja hankkeet	
Kouluttajana toimiminen	
Perehdytys	
Coaching	
Mentorointi / verkostot	

Verkostoissa toimiminen	
Benchmarking	
<b>Miten haluaisit kehittää logistiikkaosaamistasi seuraavan 2 vuoden aikana?</b>	<b>merkitse X</b>
Palaute- ja kehittämiskeskustelut	
Tutkintoon johtamaton koulutus	
Tutkintoon johtava koulutus	
Omaehtoinen koulutus	
Trainee-/graduateohjelmat	
Konferenssit / seminaarit / messut / yritysvierailut / opintomatkat	
Systemaattinen tehtävänkierto	
Projektit ja hankkeet	
Kouluttajana toimiminen	
Perehdytys	
Coaching	
Mentorointi / verkostot	
Benchmarking	
Verkostoissa toimiminen	
Muuten	

OMAN OSAAMISEN ARVIOINTIKYSELY	Itsearvio (ka)
OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 1 - 5	
Osaa toteuttaa, arvioida ja kehittää strategian mukaista hankintapolitiikkaa	
Laatii hankintastrategian, määrittää sen tavoitteet ja seurantamittarit	
Laatii strategiat tai liiketoimintasuunnitelmat yhteistyössä toimittajien kanssa	
Suunnittelee ja ohjaa strategioiden mukaista hankintatoimintaa	
Arvioi ja kehittää hankintastrategiaa	
Osaa ylläpitää ja kehittää toimitusketjua kustannustehokkaasti	
Hahmottaa toimitusketjukokonaisuuden	
Laatii, seuraa ja hyödyntää kysynnän ennusteita	
Arvioi ja kehittää toimitusketjua ja ostotoimintaa	
Hyödyntää ja kehittää toiminnanohjausjärjestelmää	
Osaa toimittajamarkkinat ja etsii uusia toimittajia	
Tuntee toimittajamarkkinat ja etsii uusia toimittajia	
Kilpailuttaa ja arvioi toimittajat	
Hyväksyy uudet toimittajat	
Neuvottelee ostosopimukset	
Tekee toimittajien hintavertailuja ja seuraa hintakehitystä	
Neuvottelee ja tarkistaa toimittajasopimuksia	
Osaa hoitaa operatiivisia oston tehtäviä	
Laatii ja lähettää tarjouspyyntöjä	
Vertailee tarjouksia	
Tekee ostotilaukset ja kotiinkutsut hankintaehdotusten, myyjien tilausten, hälystysrajaimpulssien tai ennusteiden perusteella	
Tekee reklamaatiot ja huolehtii niiden toteutumisesta	
Tarkistaa, hyväksyy ja tallentaa ostolaskut järjestelmään	
Seuraa asetettujen tavoitteiden toteutumista ja raportoi ostoista	
Osaa huolehtia tuote- ja varastonhallinnasta hyödyntäen materiaalien, tuotteiden ja palveluiden tuntemusta	
Hallitsee ostamansa tuotteet ja palvelut, sekä niiden ominaisuudet ja valmistuksen periaatteet	
Huomioi ympäristö- ja turvallisuusmääräykset	
Perustaa tuotenimikkeitä	
Ylläpitää tuoterekisteriä	
Ylläpitää tuotteiden hälytysrajoja	
Seuraa varaston tasoa nimikekohtaisesti sekä kokonaisuudessaan	
Seuraa tuote- ja varastohallinnan mittareita	
Huolehtii ja tiedottaa tuotteiden oikea-aikaisesta saatavuudesta	
Osaa ottaa työtehtävissään huomioon kestävän kehityksen periaatteet	
Toimii yrityksen ympäristötavoitteiden mukaisesti ostotoiminnassa ja koko toimitusketjussa	
Asettaa eettiset ja ympäristöön liittyvät ostokriteerit toimittajille	
Huomioi ympäristöasiat hankinnoissa tuotteen/palvelun koko elinkaaren ajalta	
Tekee lähialuehankintoja	
Tekee yhteisostoja	
Auditoi toimitusketjua myös eettisistä ja ympäristönäkökulmista	
Vastaa vastuualueensa henkilökunnan kouluttamisesta kestäväan kehitykseen	
Osallistuu ympäristökoulutuksiin ja -ohjelmien laadintaan	
Laatii investointilaskelmia ja suunnitelmia kestäväan kehityksen käytön edistämiseksi.	
Viestii ympäristöraportit asiakkaille sekä sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille	

Suosii ympäristöystävällisiä pakkauksia, kuljetusmuotoja ja jakelukanavia	
Etsii kestäväen kehityksen vaihtoehtoisia toiminta- ja menettelytapoja	
Käyttää laitteita energiatehokkaasti sekä taloudellisesti	
Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita	
Huolehtii säännöllisistä palavereista toimittajien ja oman hankintaorganisaation kanssa	
Kehittää tuotteita/palveluita yhteistyössä toimittajan kanssa asiakaslähtöisesti	
Huolehtii toimittajien palvelutason ja toiminnan seurannasta	
Huolehtii toimitusvalvonnasta	
Hallitsee toimittajasuhteiden riskit	
Kehittää toimittajayhteistyötä	
Toimii yhteistyössä muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa	
Toimii yhteistyössä sisäisten sidosryhmien kanssa	
Varmistaa asiakas- ja sidosryhmytyytyväisyyden	
Oma sidosryhmyöskentely ja organisaation tuntemus	
Ymmärrys Kempin liiketoiminnasta: arvot, johtamisperiaate, visio, strategia	
Kempin sisäisen verkoston tuntemus	
Järjestelmien osaaminen; IFS, Aton, Solid Words etc.	
Kempin perinteiden tunteminen; tarinat, ihmiset, tavat, ymmärrys	
Yhteistyö tuotannon kanssa	
Laadun tiedostaminen; mistä syntyy laatu? Mikä on Kempin laatua?	
Kategoriaosaaminen - ymmärtäminen	
IPR-oikeuksien ymmärtäminen	
Riskianalysointi/riskien hallintaa -> korvaavat toimittajat	
Päätösten /Muutosten toimeenpano aikataulussa	
Oman työn kehittäminen / tiedon jakaminen	
Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää yksikön toimintaa ja taloutta	
Ennakoi ja seuraa markkinakehitystä	
Suunnittelee ja ohjaa toimintaa	
Laatii budjetin	
Laatii toimintasuunnitelmia	
Seuraa budjetin ja toimintasuunnitelmien toteutumista	
Suunnittelee ja varmistaa toiminnan resurssit	
Raportoi toiminnan tuloksista ja taloudesta	
Kokonaiskustannusten laskeminen	
Rahtikustannusten tietämys	
Arvioi ja kehittää toimintaa	
Kehittää palvelutuotteita	
Varmistaa toimintojen tehokkuuden ja laadun	
Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia	
Kykenee toimimaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla	
Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa	
Tekee työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja soveltuen käytäntöjen mukaisesti	
Laatii työhön liittyviä kieliasultaan moitteettomia asiakirjoja	
Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi työtehtäviensä edellyttämällä tavalla	
Esiintyy vakuuttavasti ja asiantuntevasti	

Käyttää tavallisimpia työssä tarvittavia tietokoneohjelmia perustasolla	
Hankkii sekä välittää tietoa online-työkaluilla	
Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa	
Tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja –verkostoja	
Selviytyy kohtaamistaan ongelmatilanteista noudattaen sovittuja ohjeita ja työyhteisön toimintatapoja	
Kykenee päätöksentekotilanteissa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivimman	
Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden	
Ennakoi ja ehkäisee ongelmatilanteiden syntymisiä	
Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asioita	
Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin	
Noudattaa ammattietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa vaitiolovelvollisuutta, tietosuojaa ja kuluttajasuojasäädöksiä	
Toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti	
Käyttäytyy huomaavaisesti ja pitää työpisteen ja yhteiset tilat järjestyksessä	
Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen	
Osoittaa henkilökohtaisia taitoja	
Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti	
Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä	
Toimii lainsäädännön ja säädösten mukaisesti	
Noudattaa toimintajärjestelmien ohjeita ja työyhteisön pelisääntöjä	
Omaa projektiosaamista	
On kielitaitoinen	
Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa	

# LIITE 3

HENKILÖKOHTAISEN OSAAMISEN ARVIOINTILOMAKE (MUKAELTU -Satu Happonen-Tuominen 19.2.2012)					
Esimies		Työntekijä	pvm		
Arviointikriteerit/ohjeet					
1	2	3	4	5	
noviisi, uusi tehtävässä	kohtuullinen kokemus/taito	pätevä työntekijä	taitava työntekijä	asiantuntija	
OSAAMISALUEET		Oma arvio osaamisesta (1-5)	Esimiehen arvio osaamisesta (1-5)	Yhteinen näkemys osaamisesta (1-5)	Osaamistavoite/-vaatimus (esimies asettaa) (1-5)
1	KATEGORIAOSAAMINEN				
2	TEKNINEN OSAAMINEN				
3	(KOKONAIS)KUSTANNUKSET / KUSTANNUSRAKENTEET				
4	HANKINTASOPIMUKSET				
5	PARAMETRIEN YLLÄPITO				
6	SISÄINEN SIDOSRYHMÄOSAAMINEN				
7	YHTEISTYÖ -> SIDOSRYHMÄT				
8	KEMPIN ORGANISAATION/ SISÄISEN VERKOSTON TUNNISTAMINEN				
9	TOIMITTAJASUHTEIDEN YLLÄPITO				
10	RISKIENHALLINTA				
11	KIELITAITO JA KULTTUURI				
12	ERP - IFS				
13	MS OFFICE, ATON YM.				
14	OPPIMIS- JA OMAKSUMISTAIDOT				
15	OSAAMIS/OPPIMISTARPEET				
16	TULEVAISUUDEN HALLINTA				
MUUTA - TÄHÄN KIRJATAAN MAHDOLLISET/TOIVOTTAVAT KOMMENTIT KYSYMYKSISTÄ:					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					